

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**MANEJO DE MARCA Y PLAN DE FACTIBILIDAD PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN COMPLEJO DEPORTIVO EN LA
PARROQUIA TOTORAS PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

CARLOS FERNANDO PORTERO PICO

DIRECTOR: ING. ROBERTO SÁNCHEZ

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Roberto Sánchez

INFORMANTES:

Ing. Juan Carlos La Torre

Ing. Miguel Egas

DEDICATORIA

A mis padres, quienes desde pequeño inculcaron en mi valores y principios para llevar una vida correcta, a toda mi familia, que con su apoyo en todo momento han logrado formar un indestructible lazo de confianza y respeto y en especial a mi abuelita Mami Rosita que nos dejó un legado de amor que trascenderá todo tiempo.

Carlos Portero

AGRADECIMIENTO

A Dios por llenarme de bendiciones, de vida para poder seguir adelante en cada etapa de mi vida.

A mi madre por su incansable apoyo en toda mi carrera universitaria, ejemplo de amor, humildad y enseñanzas.

A mi papa por enseñarme a ser un gran profesional. A mi tía Amelia por su constante preocupación y apoyo.

A toda mi familia, que en el desarrollo de este estudio fueron parte fundamental, para conseguir la información, datos y estudios necesarios para el desarrollo de este proyecto.

A mis profesores, director e informantes, por su apoyo en este estudio universitario.

Carlos Portero

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO, 3

- 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, 3
- 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO, 3

2 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO, 5

2.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR DEPORTIVO, 5

2.1.1 Análisis del Ambiente Global, 5

- 2.1.1.1 Factores Económicos, 5
- 2.1.1.2 Factores Políticos, 7
- 2.1.1.3 Factores Culturales, 9
- 2.1.1.4 Factores Demográficos, 10

2.1.2 Marco del Análisis Ambiental, 13

- 2.1.2.1 Ambiente Internacional, 13
- 2.1.2.2 Ambiente Nacional, 14
- 2.1.2.3 Ambiente Industrial, 14
- 2.1.2.4 La Empresa, 15

2.2 ANÁLISIS EXTERNO, 16

2.2.1 Categoría de Participantes y Fuerzas Competitivas, 16

- 2.2.1.1 Competidores Potenciales, 17
- 2.2.1.2 Proveedores, 17
- 2.2.1.3 Competidores del Sector, 18
- 2.2.1.4 Clientes, 18
- 2.2.1.5 Productos Sustitutos, 19

2.2.2 Barreras de Salida, 19

- 2.2.2.1 Proveedores, 20
- 2.2.2.2 Productos Sustitutos, 21
- 2.2.2.3 Clientes, 22
- 2.2.2.4 Nuevos Ingresantes, 23

2.3 CUADRO DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL, 24

2.3.1 Accionistas, 24

2.4 ANÁLISIS INTEGRAL, 25

2.4.1 Modelo Investigativo y Propuesta de Segmentación, Competitividad y Posicionamiento, 25

- 2.4.1.1 Metodología Investigativa, 25
- 2.4.1.2 Recolección de Datos Secundarios, 26
- 2.4.1.3 Diseño de Investigación Primaria, 26
- 2.4.1.4 Plan de Muestreo, 27
- 2.4.1.5 Tamaño del Universo, 27
- 2.4.1.6 Tamaño de Muestra, 31

- 2.5 ANÁLISIS INTEGRAL DE CLIENTES B2C, 34
 - 2.5.1 **Objetivos de la Investigación, 34**
 - 2.5.2 **Diseño de Instrumentos de la Investigación, 34**
 - 2.5.3 **Encuesta a Realizar a Consumidores, 34**
 - 2.5.4 **Resultados de las Encuestas, 35**
 - 2.5.5 **Conclusiones, 54**
- 2.6 ANÁLISIS INTEGRAL DE CLIENTES B2B, 55
 - 2.6.1 **Objetivos de la Investigación, 55**
 - 2.6.2 **Diseño de Instrumentos de la Investigación, 55**
 - 2.6.3 **Entrevista, 56**
- 2.7 ANÁLISIS INTEGRAL DE OFERTA Y DEMANDA, 57
 - 2.7.1 **Análisis Cuantitativo de la Oferta, 57**
 - 2.7.1.1 Fútbolín, 57
 - 2.7.1.2 La Academia, 60
 - 2.7.1.3 Complejo Deportivo Horizontes, 62
 - 2.7.2 **Análisis Cualitativo de la Oferta, 65**
 - 2.7.3 **Análisis Cuantitativo de la Demanda, 66**
 - 2.7.4 **Análisis Cualitativo de la Demanda, 67**
- 2.8 ANÁLISIS INTEGRAL DE PROVEEDORES, 68
 - 2.8.1 **Objetivos de la Investigación, 68**
 - 2.8.2 **Diseño de Instrumentos de la Investigación, 68**
- 2.9 EVALUACIÓN Y PRONÓSTICO DE MERCADOS, 68
 - 2.9.1 **Macro-Segmentación, 69**
 - 2.9.2 **Micro-Segmentación, 69**
 - 2.9.3 **Identificación de los Segmentos de Mercado y Mercados Meta, 71**
 - 2.9.4 **Grupos Estratégicos, 72**
 - 2.9.5 **Mapas de Posicionamiento, 72**
- 3 PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL MARKETING, 74
 - 3.1 PLAN ESTRATÉGICO, 74
 - 3.1.1 **Misión, 74**
 - 3.1.2 **Visión, 74**
 - 3.1.3 **Valores, 75**
 - 3.1.4 **Factores Claves de Éxito, 76**
 - 3.1.5 **Grupos Objetivo, 77**
 - 3.1.6 **Objetivos Estratégicos, 77**
 - 3.1.7 **Matriz Análisis FODA, 78**
 - 3.1.8 **Matriz Planificación FODA – Estrategias, 86**
 - 3.1.9 **Estrategias Corporativas, 88**
 - 3.1.10 **Objetivos Específicos de Marketing, 89**
 - 3.1.10.1 **Objetivos Cualitativos, 89**
 - 3.1.10.2 **Objetivos Cuantitativos, 90**
 - 3.1.11 **Matriz Cuadro de Mando Integral, 91**
 - 3.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN, 94
 - 3.2.1 **Cadena de Valor, 94**
 - 3.2.2 **Actividades Primarias, 95**
 - 3.2.2.1 **Logística Interna, 95**
 - 3.2.2.2 **Operaciones, 97**
 - 3.2.2.3 **Logística Externa, 97**

	3.2.2.4 Marketing y Ventas, 97
	3.2.2.5 Servicios Post Ventas, 98
	3.2.3 Actividades de Apoyo, 98
	3.2.3.1 Infraestructura de la Empresa, 98
	3.2.3.2 Gestión de Recursos Humanos, 99
	3.2.3.3 Desarrollo de Tecnología, 99
	3.2.3.4 Compras, 100
	3.2.4 Ciclo de Vida del Producto, 100
	3.2.4.1 Investigación y Estudio, 100
	3.2.4.2 Introducción, 101
	3.2.4.3 Crecimiento, 101
	3.2.4.4 Madurez, 102
	3.2.4.5 Declive, 102
3.3	PROPUESTA ESTRATÉGICA, 103
	3.3.1 Estrategias Competitivas, 103
	3.3.1.1 Diferenciación, 104
	3.3.1.2 Enfoque, 104
	3.3.2 Disciplina de Valor, 105
	3.3.2.1 Excelencia Operativa, 105
	3.3.2.2 Liderazgo en el Producto, 105
	3.3.2.3 Conocimiento Íntimo del Consumidor, 106
3.4	DECISIONES ESTRATÉGICAS, 107
	3.4.1 Marketing MIX, 107
	3.4.1.1 Producto, 107
	3.4.1.2 Precio, 113
	3.4.1.3 Plaza, 114
	3.4.1.4 Promoción, 115
	3.4.2 Plan de Medios, 116
	3.4.2.1 Objetivo, 116
	3.4.2.2 Campaña Publicitaria, 116
	3.4.2.3 Evento, 121
	3.4.2.4 Presupuesto, 123
	3.4.3 Producción de Piezas Publicitarias, 124
	3.4.4 Estrategias de Crecimiento, 130
	3.4.4.1 Crecimiento Intensivo, 130
	3.4.4.2 Estrategia Integradora, 131
	3.4.4.3 Diversificación, 131
3.5	AUDITORIA DEL MARKETING, 131
	3.5.1 Procedimiento de la Auditoría del Marketing, 131
	3.5.2 Componentes de la Auditoría, 134
4	ESTUDIO OPERATIVO LEGAL, 136
4.1	ESTUDIO OPERATIVO Y LEGAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE EMPRESA Y MARCA, 136
	4.1.1 Aspectos Normativos y Legales de la Empresa, 136
	4.1.2 Requisitos y Proceso de Registro de Marca, 137
4.2	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 139
	4.2.1 Organigrama, 140
	4.2.2 Levantamiento y Manual de Procesos, 140

	4.2.2.1 Manual Administrativo y de Operaciones, 141
	4.2.3 Mapa de Procesos, 141
4.3	LOCALIZACIÓN, 143
	4.3.1 Macro Localización, 143
	4.3.1.1 Factores Relevantes – Macro Localización, 143
	4.3.1.2 Plano de la Macro – Localización, 148
	4.3.2 Micro Localización, 148
	4.3.2.1 Factores Relevantes - Micro Localización, 149
	4.3.2.2 Plano – Micro Localización, 153
	4.3.2.3 Imágenes del Terreno, 154
4.4	INFRAESTRUCTURA, 155
	4.4.1 Componentes Infraestructura, 157
5	ANÁLISIS FINANCIERO, 159
5.1	INVERSIÓN INICIAL, 159
5.2	PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN, 160
	5.2.1 Presupuesto de Ingresos – Ventas, 160
	5.2.1.1 Horas de Ocupación Presupuestadas, 161
	5.2.1.2 Precio por Hora Presupuestado, 162
	5.2.1.3 Proyección de Ingresos, 169
	5.2.1.4 Otros Ingresos, 173
	5.2.2 Presupuestos de Gastos, 177
	5.2.2.1 Gastos de Administración, 177
	5.2.2.2 Gastos de Promoción y Ventas, 178
	5.2.2.3 Gastos Depreciación, 178
5.3	DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO, 179
5.4	ESTRUCTURA DE CAPITAL, 180
5.5	FINANCIAMIENTO, 180
5.6	BALANCE INICIAL, 182
5.7	ESTADO DE RESULTADOS, 182
5.8	FLUJO DE EFECTIVO, 184
5.9	TASA DE DESCUENTO, 186
5.10	EVALUACIÓN FINANCIERA, 186
	5.10.1 Valor Actual Neto, 186
	5.10.2 Tasa Interna de Retorno, 188
	5.10.3 Período de Recuperación de la Inversión, 189
5.11	RESULTADOS EVALUACIÓN FINANCIERA, 190
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 192
6.1	CONCLUSIONES, 192
6.2	RECOMENDACIONES, 194

BIBLIOGRAFÍA, 196

ANEXOS, 198

ANEXO 1,	199
ANEXO 2,	201
ANEXO 3,	203

ANEXO 4, 205
ANEXO 5, 206

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio de este proyecto se realiza para poder determinar la factibilidad de implementar un complejo deportivo en la Parroquia Totoras, Provincia de Tungurahua, poblado que se encuentra ubicado a 8km al sur oeste de la ciudad de Ambato, en la vía Ambato – Baños. Así como el manejo de marca que debería tener este complejo deportivo para su correcta y eficaz introducción en el mercado.

El proyecto inicia con una investigación de mercado, que analiza la demanda insatisfecha existente en la ciudad de Ambato, mercado objetivo al que debe apuntar el proyecto, estudio que para poder determinar sus alcances, va a estar regido principalmente por una encuesta de 9 preguntas puntuales, que mediante 40 variables medirá: hábitos de consumo, práctica deportiva, frecuencia de práctica, disciplinas preferidas, tipos de canchas, importancia de los diferentes características del complejo deportivo, medios escritos, visuales y auditivos para llegar al mercado objetivo, entre otras.

Todo este análisis se sustentará con una entrevista, a una importante personalidad en el medio y que conoce mucho sobre el tema de organización de campeonatos deportivos, a nivel de barriales y de clubes.

Una vez analizados los datos se procederá a tomar decisiones, referentes a como será el complejo deportivo, horarios de funcionamiento, disciplinas deportivas a practicar, tipo de cancha a utilizar en su implementación, oferta en el mercado por canchas de este tipo,

análisis de posibles proveedores y competidores, así como desde el punto de vista publicitario, manejo de una marca deportiva, medios y canales aceptados por la ciudadanía para transmitir el mensaje de que algo nuevo llega a la ciudad de Ambato.

Posterior a definir todos estos detalles, se analizará desde un punto de vista financiero la factibilidad o no de implementar este negocio, para lo cuál se proyectará los ingresos y egresos que tendría el complejo en los 5 años posterior a su implementación, que cotejados con la inversión inicial arrojaran el VAN, TIR y PRI, apropiados para poder tomar una decisión de inversión o no.

Finalmente se concluirá con el análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones que se encontraron para la elaboración de este proyecto.

INTRODUCCIÓN

Se ha demostrado las pasiones que despierta el deporte en los ecuatorianos, motivo por el cuál muchas personas practican disciplinas como el fútbol, pero es necesario conocer que otras disciplinas son de preferencia para la comunidad y para la implantación de un complejo deportivo, que albergue en sus instalaciones la practica de al menos dos disciplinas deportivas.

Un proyecto que busca crear un centro deportivo, que con canchas de césped sintético pueda ofrecer a sus usuarios, bajo techo la comodidad de practicar fútbol y otras disciplinas deportivas, conocer que deportes pueden ser apropiados para generar una rotación y frecuencia de uso interesantes para inversionistas de un proyecto.

Es conocido este tipo de negocio en las grandes ciudades como son Quito, Guayaquil, Cuenca, pero no tan desarrollados en ciudades como Ibarra o Ambato, ciudades que cuentan ya a la fecha de este estudio con algunas canchas de este tipo, pero que según los estudios no logran abastecer todavía la demanda por este tipo de instalaciones.

Esto se sustenta en estudios de mercado y de preferencias deportivas, ya que el interés de la ciudadanía radica en la buena atención y correcto mantenimiento de las instalaciones.

Existe una demanda por este tipo de canchas, debido a que se las puede utilizar independientemente del tipo de clima, ya que al ser techada permite y facilita no limitarse

por este tipo de impedimentos ambientales. En la actualidad existen localizadas tres canchas de césped sintético en la ciudad de Ambato, organizadas para la practica de fútbol, son competidores que cuentan con fortalezas y amenazas propias de cada una, entre las que se pueden destacar ubicación, calidad de las instalaciones, precios de alquiler y principalmente opciones extras de entretenimiento, como juegos infantiles, servicio de Bar y Restaurante. Por esta razón el estudio de este proyecto busca establecer cuales pueden ser esos elementos extras para poder ofrecer a la ciudadanía diferenciación en una experiencia deportiva, que actualmente la oferta existente no la tiene.

1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa creada para el manejo de este complejo deportivo, tendrá como principal función administrar bajo una marca corporativa el alquiler de las instalaciones, entiéndase como canchas de futbol y voleibol.

La empresa será creada bajo la figura de compañía limitada, y reunirá en sus estatutos a los inversionistas del proyecto.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Es conocido que el Ecuador es un país futbolero, que ha a través de los tiempos ha logrado demostrar al mundo cuanto ha madurado la práctica de este deporte en nuestro medio, en donde las exigencias por instalaciones adecuadas para el correcto desempeño de los deportistas que practican este deporte cada vez son más altas.

En parte viene relacionado a los logros que se ha logrado alcanzar internacionalmente el futbol ecuatoriano, tanto a nivel de selección nacional como de clubes.

Partiendo desde el hecho que la selección de Fútbol del Ecuador ha logrado clasificarse consecutivamente a dos Mundiales de Fútbol. Clubes de primera categoría que normalmente se desempeñan en el Campeonato Nacional, también han logrado sumar a los palmares que ha conseguido el Fútbol ecuatoriano, como es el caso de Liga Deportiva Universitaria de Quito al alcanzar los siguientes títulos internacionales: Campeón de la Copa Libertadores de América (2008), Subcampeón Copa Intercontinental (2008) y Campeón ReCopa Sudamericana (2009) y Campeón Copa Nissan Sudamericana (2009) Todos estos logros futbolísticos han incrementado la práctica de este deporte que ya es visto como una verdadera profesión en nuestro medio.

Día a día aficionados a este deporte lo practican habitualmente en canchas de césped sintéticos de todo el país, el fenómeno se ha dado con mayor fuerza en ciudades como Guayaquil y Quito, en donde es frecuente encontrar decenas de estas canchas disponibles para su alquiler, en el caso de mercados emergentes como es el caso de la ciudad de Ambato, también se han implementado canchas de este tipo pero en limitado número.

Motivo por el cual se considera importante la alternativa de remodelar una cancha de fútbol ya existente en la parroquia de Totoras, localidad ubicada al sur oriente de Ambato a tan solo veinte minutos del centro de esta urbe. Con la finalidad de obtener un espacio multideportivo adaptable a una cancha de fútbol rápido o de dos canchas de voleibol. Motivo principal para la realización del presente proyecto.

2 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR DEPORTIVO

2.1.1 Análisis del Ambiente Global

2.1.1.1 Factores Económicos

El año 2009 comenzó con los mismos problemas económicos que nos trajo el 2008, principalmente consecuencia de la crisis mundial que ha sufrido Estados Unidos, con la devaluación del dólar frente al Euro, como consecuencia del hundimiento de Wall Street, siendo esta la mayor crisis financiera desde la gran depresión de 1930.

La incidencia que tiene el dólar norteamericano en nuestra economía es notable, y el 2009 fue considerado como un año de transición, ya que analistas de la banca ecuatoriana aconsejaban que deba ser un año para cumplir tres premisas; primero un año para no endeudarse a largo plazo, pagar las deudas adquiridas anteriormente, y finalmente un año para ahorrar. Estos consejos fueron dados en parte, por la inestabilidad que reflejaba el gobierno autoritario del economista Rafael Correa.

Pero se espera una recuperación financiera en la zona, como resultado del crecimiento del PIB pronosticado para el 2010 para Estados Unidos, que repercute de manera positiva a toda la economía de Latinoamérica, como lo destaca Revista GESTIÓN en su publicación de diciembre de 2009: “La recuperación de la economía norteamericana a 1.5% el próximo año es otra buena noticia, tras caer 2.7% en 2009.”¹

En el ámbito ecuatoriano tenemos presente, como las decisiones del régimen, controlado en su totalidad por el presidente de la república Rafael Correa, en el aspecto económico a logrado tener ciertos aciertos, pero también fallidas decisiones y circunstancias, que definitivamente han afectado el desempeño de la economía en el país, especialmente en el último trimestre del 2009, afectado principalmente por los inesperados cortes de energía que aparecieron fantasmalmente tras años sin este inconveniente, que han afectado a pequeñas y medianas empresas ya que a todos nos han obligado a mantener austeridad en esta crisis energética, que simplemente a representado millones de dólares en pérdidas, ya que la producción nacional se ha visto limitada, por este valioso recurso necesario para producir prácticamente todo.

Es interesante analizar que el crecimiento del PIB, se lo espera mejor para el 2010 tras la caída del 2009. En donde según datos del FMI podría pasar de -1.0% en 2009 a 1.5% en 2010, que representa un aumento de

¹ ECUADOR. REVISTA GESTIÓN. Publicación diciembre de 2009.

2.5% que sería algo muy bueno para dinamizar la economía de nuestro país.

2.1.1.2 Factores Políticos

Una año más se cumplen esas conocidas palabras declaradas en su época por, quien dijo que el Ecuador no se iba a destruir por desastres nacionales sino por sus malos gobiernos.

Nos encontramos nuevamente a las puertas de derrocar un nuevo gobierno, ya que la inconformidad con el régimen es sentida y poco a poco compartida por más ecuatorianos, que en los años que ya va gobernando Rafael Correa han visto caer su popularidad de un aplastante 70% a ya alrededor de un 50%, lo que refleja lo manifestado anteriormente.

Como lo asegura Revista Gestión en su edición de diciembre de 2009:

Los apagones, oscuridad avisada. La explicación de las autoridades para tan abrupto inicio de los apagones, tanto del presidente Correa como de su ministro de Electricidad y Energía Renovable, Esteban Albornoz, quedará en la antología del folclore político nacional: Creíamos que iba a llover!²

Por otro lado el régimen ha mantenido dura lucha contra sus opositores, que mediante su única herramienta legítima y constitucional de manifestar su rechazo ante una nueva modalidad de socialismo, han

² Ibidem.

utilizado los medios de comunicación, los cuales lamentablemente han sido blanco y siguen en la mira por denunciar irregularidades de este gobierno, y manifestar el descontento de muchos entendidos, líderes de un sin número de sectores de producción.

Alianzas estratégicas con países como Venezuela y Cuba, son favorables por el intercambio de tecnología en el área petrolera y conocimientos en el área médica, respectivamente, pero en su mayoría son solo un desacierto más de este régimen, que se pelea directa y frontalmente con Colombia y Estados Unidos, países a donde se destina gran parte de la producción nacional, países a donde se importa en cantidad considerable. Y que es conocido no son aliados de esta nueva modalidad de Comunismo que intentan implantar en Latino América, dirigidos y personificados por líderes de izquierda como son Hugo Chávez, quien en este 2009 ha llegado a hablar hasta de guerra, con países hermanos como Colombia.

Pero es grato saber que potencias latinas como es el caso de Brasil, al mando de Luis Ignacio Lula Da Silva, han sabido inteligentemente disuadir estas malas intenciones de Chávez, con armamento bélico comprado a Francia, aliado claro esta de Estados Unidos.

En conclusión, la inestabilidad política de Latinoamérica va a afectar a nuestro país, en medida que el gobierno de Correa se involucre en esta corriente de izquierda socialista, de esta forma es sabido que las decisiones del gobierno siempre van a ser un limitante para decidir

establecer un nuevo negocio, o simplemente para invertir en nuestro país, pero otra verdad cierta es que ya llevamos este ritmo de inestabilidad prácticamente por unos 20 años, así que aún así es necesario hacerlo porque es nuestra única manera de salir adelante, como ciudadanos, trabajando duro por nuestras familias y por nuestro país.

2.1.1.3 Factores Culturales

En tan pequeño territorio, nuestro país cuenta con una diversidad cultural admirable, que ha heredado costumbres, tradiciones propias de cada región, provincia y clima.

Por lo que es necesario definir y adaptar cada negocio al sector en donde va a funcionar o prestar sus servicios, como un ejemplo podemos notar como la actitud de compra es diferente en una sola ciudad como es el caso de Quito, Capital de la República del Ecuador, que al ser una ciudad que creció longitudinalmente, principalmente por las características geográficas donde se encuentra, distingue claramente tres sectores: Norte, Centro y Sur. En donde, en cada uno de estos se puede encontrar distintos estilos de compra, desde el Norte que es un sector consumista por naturaleza, cuyos habitantes manejan y realizan sus compras principalmente con tarjeta de crédito, se distingue de la población del Sur de la ciudad que maneja prioritariamente el efectivo.

Esta diversidad cultural, nos lleva a zonas del país como es el caso de la provincia de Tungurahua, que con su capital Ambato, es digna de

analizar ya que es fundamental para nuestro estudio. En esta ciudad ubicada en centro del país podemos notar en su población una actitud diferente de compra, son negociantes por naturaleza, y buscan ahorrar hasta el último centavo, claro esta que también existen clases sociales que no dudan escatimar recursos económicos para obtener su mayor satisfacción.

Como resultado de la Globalización, nuestro país ha sufrido cambios culturales que han afectado principalmente a las grandes ciudades, en donde el ser humano busca constantemente nuevas actividades de diversión, así también el mejor cuidado de su cuerpo, tanto por salud como por imagen personal.

2.1.1.4 Factores Demográficos

La población económicamente activa (PEA), en nuestro país denota que alrededor del 50% de los ecuatorianos se encuentra en capacidad de producir, en donde la media de edad para este propósito bordea los 35 años. De acuerdo a datos publicados por el Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC).

CUADRO N° 1**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA**

Censos de población		
Años	Población	PEA
1974	6.521.710	2.278.346
1982	8.138.974	2.346.063
1990	9.697.979	3.327.550
2001	12.156.608	6.563.224

Proyecciones		
Años	Población	PEA
2002	12.660.728	5.788.242
2003	12.842.578	5.960.392
2004	13.026.891	6.132.542
2005	13.215.089	
2006	13.408.270	

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC.

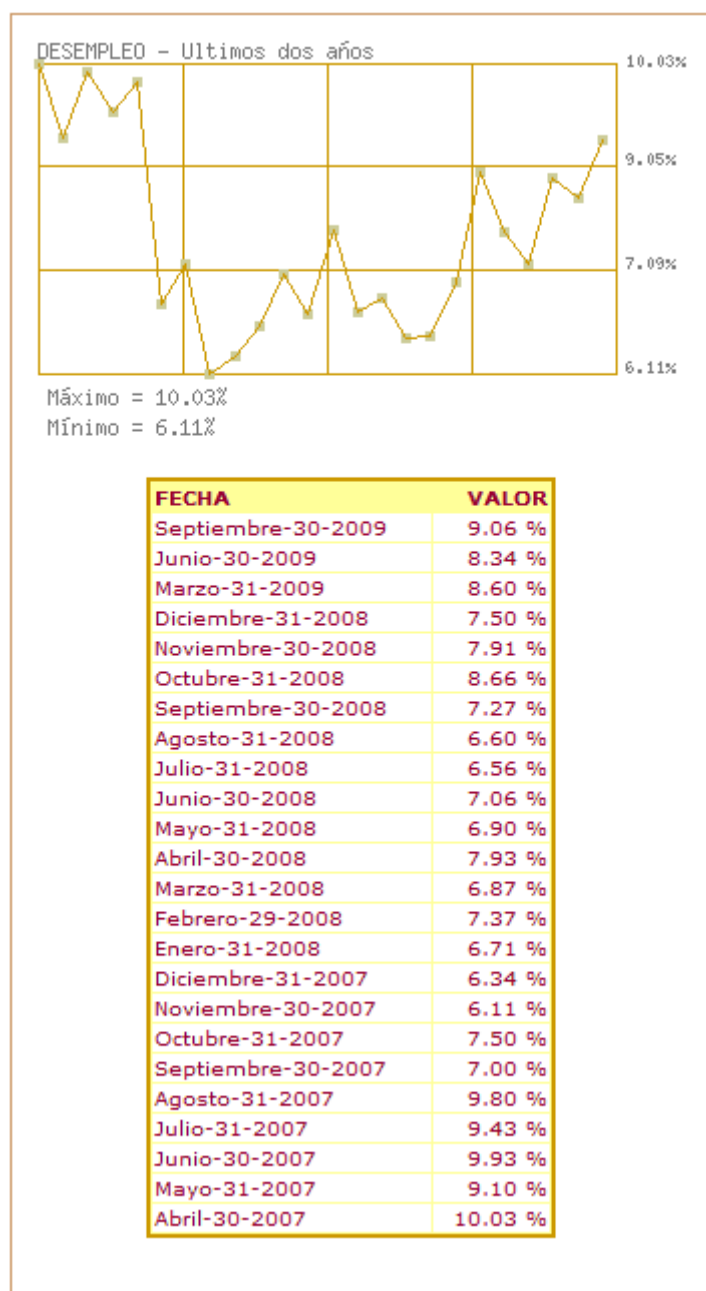
Elaborado por: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

La tasa de desempleo en nuestro país, según datos del Banco Central del Ecuador, a septiembre de 2009 llegó al 9.06 %, ³ con tendencia a la alta, que según el Cuadro N° 2 denota como en el lapso de los dos últimos años ha tenido alzas y bajas considerables entre el 6% y 10%.

³ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (Septiembre 2009). *Boletín técnico*.

CUADRO N° 2

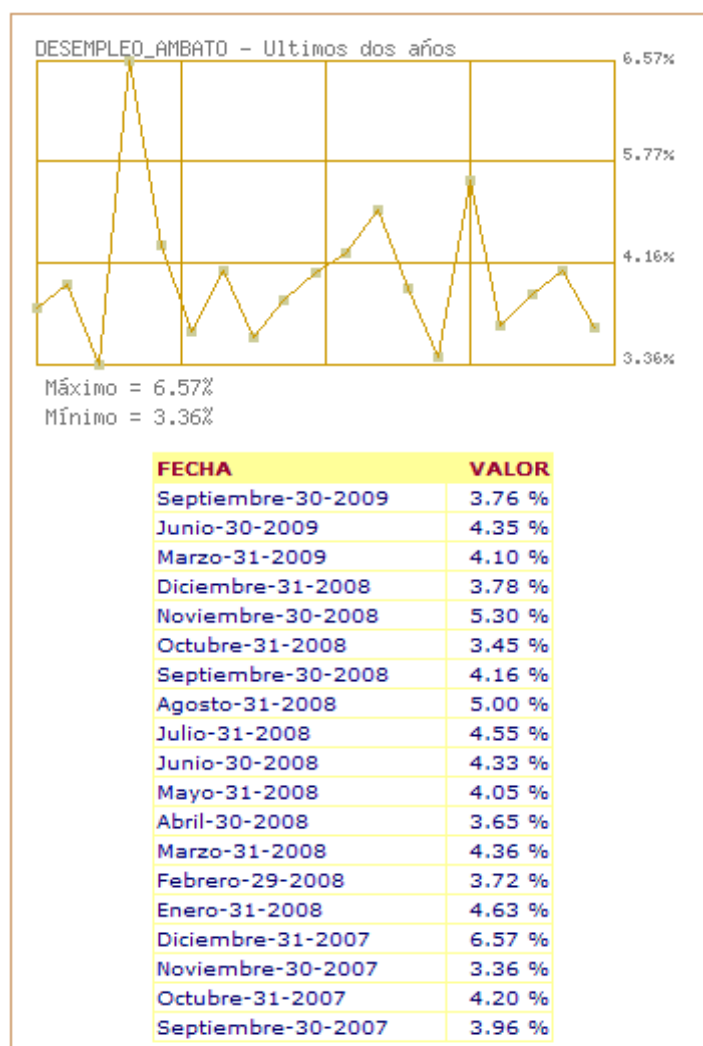
TASA DE DESEMPLEO ECUADOR



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

Para nuestro interés es necesario analizar los datos de desempleo apropiados para la ciudad de Ambato, que según el Cuadro N° 3, llegó a septiembre de 2009 se fijó en 3.76%, mostrando una interesante tendencia a la baja, a diferencia de lo ocurrido con la media nacional.

CUADRO N° 3**TASA DE DESEMPLEO AMBATO**

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

2.1.2 Marco del Análisis Ambiental

2.1.2.1 Ambiente Internacional

Este 2009 se caracterizó por ser un año de elecciones en Latinoamérica, y del establecimiento de un régimen Chavista que quiere instaurar a toda costa su filosofía caduca de izquierda, en la región ya que cuenta con algunos jefes de estado aliados a su tendencia política.

Caracas ha llegado a convertirse en una de las ciudades más peligrosas del mundo, debido a la ola de inseguridad que está afrontando.

2.1.2.2 Ambiente Nacional

Como ocurre en cualquier negocio prospero, aparecen nuevos competidores que han encontrado en la diversificación de sus productos, una interesante vía para poder llegar a varios mercados y grupos objetivos.

Como es normal cualquier decisión que se tome, va a depender de las decisiones de nuestro gobierno, ya que sus disposiciones dictarán las reglas de juego, para aprovechar cualquier ventaja que ofrezca el mercado en determinada situación.

También es claro recalcar que varias empresas, han buscado incursionar en mercados internacionales, para ya no depender solamente del consumo interno de un determinado mercado o zona geográfica, razón por la que en el año 2009 aumentaron las relaciones con países asiáticos como China, que ofrecen productos extremadamente baratos para nuestro mercado.

2.1.2.3 Ambiente Industrial

Acorde este proyecto se ha notado un gran crecimiento por parte de la industria desde el 2002, que fue cuando la primera cancha de césped

sintético se instauro en la ciudad de Quito, sitio geográfico que cuenta con la actualidad con no menos de 20 canchas de este tipo, a lo largo de sus límites.

Esta es una de las razones por las que se ha buscado, implementar un complejo deportivo con canchas de esta categoría, en mercados emergentes como es el caso de la ciudad de Ambato, que cuenta en la actualidad con no menos de 5 canchas de este tipo, pero solo para la práctica de fútbol.

2.1.2.4 La Empresa

La empresa COMPLEJO DEPORTITVO TOTORAS S.A. se constituye principalmente, como un negocio familiar que se dedicará a ofrecer el servicio de alquiler de canchas de césped sintético, ubicadas en la parroquia TOTORAS, provincia de TUNGURAHUA, tanto para la práctica de fútbol como de voleibol.

Empresa familiar, que tendrá distribuidas sus funciones en base a un organigrama, dirigido por una junta directiva y administrada principalmente por un Gerente General.

Operativamente contará con un equipo multifuncional, donde se repartirá funciones administrativas, mantenimiento de las instalaciones y atención a nuestros clientes.

La administración de complejo deportivo se lo realizará desde sus propias instalaciones, lugar en donde se cuenta con las oficinas correspondientes, para la realización de esta actividad.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1 Categoría de Participantes y Fuerzas Competitivas

Para poder definir claramente cuál es el ambiente externo dentro del cual se va a desenvolver la empresa, es necesario apoyar este estudio en las Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

Acorde con su ideología propuesta en el libro “las 5 fuerzas que guían la competencia”, podemos considerar la fuerza ejercida por cinco factores: la amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los comparadores, amenaza de ingreso de productos sustitutos.⁴

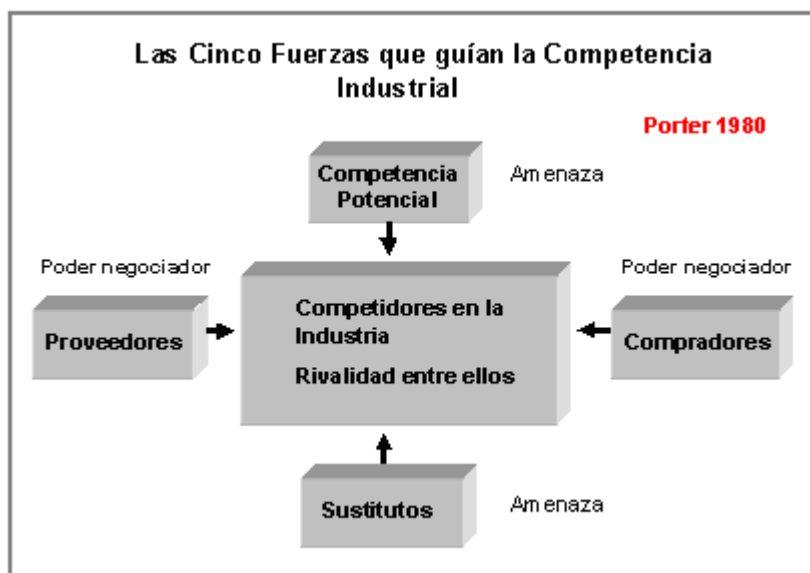
Planteamiento que busca encaminar a la empresa, al mayor conocimiento posible del mercado, de sus clientes y proveedores, con la finalidad de obtener el mayor poder de negociación posible, frente a cada uno de estos factores. Así como también busca colocar a la empresa en una situación real, de las amenazas que presentará la competencia ya existente, como también la que

⁴ Michael PORTER. *Las 5 fuerzas que guían la competencia*. Fuerzas Competitivas.

pueda aparecer con nuevos productos sustitutos, que puedan afectar el posicionamiento de nuestra empresa.

CUADRO N° 4

FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER



Fuente: M., PORTER. *Las 5 fuerzas que guían la competencia.*
Elaborado por: M., PORTER.

2.2.1.1 Competidores Potenciales

Toda aquella empresa que decida incursionar, en el mercado de alquiler de canchas de césped sintético para la práctica multideportiva, cuya localización se encuentre principalmente en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

2.2.1.2 Proveedores

En la primera fase de este proyecto, nuestro principal proveedor sería la empresa que venda e instale el césped sintético, en el complejo deportivo.

2.2.1.3 Competidores del Sector

En la ciudad de Ambato contamos con competidores directos e indirectos, entre los que se puede recalcar: en el campo de indirectos los que cuentan con instalaciones para la práctica multideportiva, pero que no cuentan con canchas de césped sintético como son: Complejo Cámara de Comercio de Ambato, Parque el Sueño, Complejo Banco del Pacífico y demás parques de uso público.

En los competidores directos tenemos al Fútbolín, La Academia y Complejo Deportivo Horizontes.

2.2.1.4 Clientes

Va a estar conformado por empresarios, estudiantes y público en general que requiera de nuestras instalaciones, en donde cabe recalcar se utilizará dos enfoques de mercado B2B y B2C.

El modelo B2B enfocado a obtener convenios con empresas y fabricas de la zona, que requieran realizar eventos deportivos en nuestras instalaciones, para el esparcimiento de sus empleados.

El modelo B2C enfocado a estudiantes y público en general que voluntariamente deseen practicar su deporte favorito, en cualquier horario que las canchas de nuestro complejo deportivo presten sus servicios.

2.2.1.5 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos que enfrentaremos, giraran principalmente por el material que se usen en canchas de potenciales competidores, que estarán regidos por las clásicas canchas de césped natural, de pavimento, de arcilla, de tierra y de madera para el caso de coliseos aptos para la práctica de fútbol sala y voleibol.

2.2.2 Barreras de Salida

Se refiere a los obstáculos o problemas que encontrarán las empresas al abandonar un sector, industria o negocio. Que pueden ser de carácter legal, administrativo o económico.

En este proyecto una de las principales inversiones va a ser la implementación de la cancha de césped sintético, que al incurrir en un costo elevado en realidad no representa la principal barrera de salida, ya que en función de esta cancha se adecuarán las instalaciones para la práctica multideportiva, entre los que tenemos: camerinos, baños, duchas, bar graderíos y demás atracciones que hagan interesantes al complejo deportivo durante su uso.

En la parte legal no se encuentran muchas restricciones ya que la figura con la que opere la empresa, sería la de administración de eventos y prácticas deportivas, que en su concepto utiliza un escudo con los posibles eventos que se puedan organizar en el complejo en el caso de que no se cuente con la acogida de deportistas necesaria para su funcionamiento.

2.2.2.1 Proveedores

El poder negociador de los proveedores en nuestro caso no es alto, ya que se dependerá principalmente de ellos en la fase de inicio, en la construcción e implementación de la cancha de césped sintético.

En la compra de baterías sanitarias, azulejos, grifería y demás accesorios necesarios para adecuar baños y camerinos principalmente, Se contará con los precios que se encuentren en el mercado al momento de la implementación de todos estos detalles.

El mantenimiento de las instalaciones adyacentes a las canchas, se comprará productos al mayoreo o por canje de publicidad en nuestras instalaciones, que se aplicaría para desinfectantes, jabón, papel higiénico, toallas de papel y demás útiles de aseo necesarios para baños y duchas.

En el caso de las canchas de césped sintético se utilizará para su mantenimiento primordialmente caucho molido de uso deportivo, que ayuda a la conservación del tejido de las canchas.

Para complementar todo lo mencionado se presentará a futuro un listado de principales proveedores de cada producto, plazos de entrega, plazos de pago y descuentos por compra en volumen.

Los proveedores iniciales, de acuerdo a las características de cada producto se encuentran detallados a continuación, que una vez evaluados

aseguraran convertirse en proveedores permanentes de los insumos requeridos para cumplir con las operaciones necesarias que garanticen la apertura de las instalaciones, todos los días y al horario adecuado, para satisfacción de los clientes.

A continuación se detalla, en el Cuadro N° 5, la lista de proveedores escogidos para la puesta en marcha del proyecto.

CUADRO N° 5

LISTA DE PROVEEDORES

CATEGORIA	EMPRESA	PRODUCTOS	TELÉFONO	LOCALIZACIÓN
IMPLEMENTOS DEPORTIVOS	MEGASPORT	IMPLEMENTOS DEPORTIVOS, MALLAS DE CONTENCIÓN, MALLAS DE CONTRAGOLPE, CHALECOS DE ENTRENAMIENTO,	593 2 2526826	QUITO
ASEO Y LIMPIEZA	UNILIMPIO	PAPEL HIGIENICO TOALLAS DE MANO DE PAPEL DISPENSADORES AROMATIZANTES DESINFECTANTES JABÓN LÍQUIDO DETERGENTES	593 2 2479923 593 2 2478320	QUITO
SUPRACORP	CÉSPED SINTÉTICO	D3-50422 MONOFILAMENTO CAUCHO GRANULADO ARENA DE SILICE	593 4 2630899	GUAYAQUIL
PREYSI	CUBIERTA METÁLICA	ESTRUCTURA METÁLICA Y CUBIERTA DE POLICABORNATO	593 2 2442235	QUITO
COMERCIAL KYWI S.A.	ILUMINACIÓN	ILUMINACIÓN CUBIERTA	593 2 221834	QUITO

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

2.2.2.2 Productos Sustitutos

Se las consideraría como canchas de cualquier otro material diferente al césped sintético, en la localidad de Ambato, como son:

2.2.2.3 Clientes

Definitivamente son los clientes una de las fuerzas competitivas más decisivas en este negocio, debido a su importancia en la cadena de valor, ya que el mercado regirá precios de alquiler de las canchas y claro los clientes decidirán pagarlas o no.

Para esto se tiene planificado un correcto manejo de datos del cliente, en donde se le ofrezca costos preferenciales si utilizan la cancha frecuentemente, se los haría parte de un club de socios, que ofrecerá beneficios con la finalidad de lograr la fidelidad del cliente. Todo esto se logrará con la implementación de un correcto y bien administrado CRM Customer Relationship Management.

También es de notar que en todo negocio la rotación y venta al por mayor ofrecen cierto grado de liquidez necesario para el éxito de este negocio, para lo cual se planea por medio de un vendedor gestionar de la mejor forma con la empresas de la zona, esta nueva oferta deportiva, para el uso de campeonatos internos de cada empresa, y a futuro para la organización de torneos inter empresariales.

Está claro que todas estas ideas y argumentos se afianzaran con un detallado y exhaustivo estudio de mercado que se realizará en la zona y los tres grupos objetivos como son: estudiantes, empresarios y público en general, para conocer sus preferencias, valores a pagar por una cancha de

estas características y demás datos necesarios para la implementación de este complejo deportivo en la parroquia TOTORAS.

2.2.2.4 Nuevos Ingresantes

Una vez que se implementa una empresa, es necesario considerar las posibilidades de que otros empresarios decidan incursionar en el mismo giro de negocio, lo cual generará mayores proveedores de un servicio para el mismo grupo objetivo, que al aumentar la oferta de este servicio, disminuirá los ingresos a los que estaba acostumbrado cada competidor existente.

Entre las barreras de ingreso con las que contará este negocio, podremos citar las siguientes:

Localización: Este es un factor digno de analizar, ya que la población de Ambato buscará siempre los sitios más cercanos a sus actividades diarias para ejercitar y distraer su mente con el deporte.

Infraestructura: Partiendo con la importancia de contar con un terreno lo suficientemente amplio, para implementar las canchas de césped sintético, de por lo menos 650 m² por cancha a construir, sin contar con el área básica de camerinos y baños que podría ocupar unos 50 m² adicionales.

En segunda instancia podríamos contar si el del caso, con la cubierta necesaria para cada cancha, ya que el clima de la zona especialmente en las noches es bastante frío.

Capital: Se lo necesita para la compra del terreno, cerramiento, recubrimiento del campo de juego en primera instancia de hormigón armado, la implementación de la cancha de césped sintético y finalmente la adecuación de camerinos y baños. Inversión que demandaría mínimo en el mejor de los casos mínimo 80000 USD, con el material más económico y menos durable que se encuentra en el mercado.

2.3 CUADRO DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL

2.3.1 Accionistas

Carlos Fabricio Pico Pico

Carlos Pico Coloma

Carlos Antonio Pico Pico

Doris Pico Pico

El capital suscrito y pagado por cada accionista va a estar suscrito y pagado de la siguiente forma y repartida en los siguientes porcentajes.

CUADRO N° 6**INTEGRACIÓN DE CAPITAL**

ACCIONISTA	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	%
Carlos Fabricio Pico Pico	45.000,00	15,17%
Carlos Pico Coloma	45.000,00	15,17%
Carlos Antonio Pico Pico	46.667,62	15,73%
Doris Pico Pico	89.968,75	30,33%
Financiamiento - Banca	70.000,00	23,60%
TOTAL CAPITAL	296.636,37	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

2.4 ANÁLISIS INTEGRAL

2.4.1 Modelo Investigativo y Propuesta de Segmentación, Competitividad y Posicionamiento

2.4.1.1 Metodología Investigativa

La mejor herramienta para obtener información real de nuestros posibles clientes, es la encuesta, que al ser un formulario con preguntas abiertas y cerradas, permite obtener una mejor noción de que es lo que desea el mercado, principalmente respondiendo a preguntas claves de nuestro proyecto como son:

Qué debo producir?

Cuanto debo producir?

Para quien debo producir?

Qué precio pagará el consumidor por el servicio ofertado?

Del mismo modo, el estudio de mercado tiene un papel preponderante al proporcionar información que permita cuantificar el monto de las inversiones, así como los posibles ingresos. Y por último, se podrá tener una idea sobre cuáles serían los medios más adecuados para dar a conocer el servicio a los clientes.⁵

Con este tipo de preguntas al grupo objetivo, se podrá obtener datos propios a las preferencias de cada persona, al momento de realizar actividades recreativas o deportivas, en la ciudad de Ambato.

2.4.1.2 Recolección de Datos Secundarios

Se utilizarán artículos de prensa, publicaciones, revistas, libros, información proveniente de internet así también como estudios previos realizados sobre el tema.

Se obtendrá información de organismos que puedan ofrecer una guía de estudio como es el caso del, IEPI y Cámara de Comercio de Ambato.

Se apoyará el estudio en información estadística proveniente del Banco Central, Superintendencia de Compañías e INEC.

2.4.1.3 Diseño de Investigación Primaria

Para la realización del estudio de mercado, las fuentes primarias que se utilizarán son encuestas al segmento de mercado que estaría destinado este servicio, particularmente proveniente de la ciudad de Ambato.

⁵ Ibidem. p. 58-59.

Las encuestas se definirán y separarán para determinar las preferencias de dos segmentos de mercado diferentes como son: empresas (B2B) y público en general (B2C).

Apoyado de entrevistas y relatos provenientes de personas entendidas en el tema, como es el caso de dueños de complejos deportivos, canchas multideportivas y proveedores de material para canchas de césped sintético.

2.4.1.4 Plan de Muestreo

Se registrará a encuestar al muestreo de acuerdo al tamaño de mercado seleccionado, para esto el encuestador aplicará una metodología de encuesta no probabilística por criterio, en donde tomará en cuenta su criterio para seleccionar a los posibles encuestados, parte de la estimación de buenos prospectos, que brinden la información exacta.

2.4.1.5 Tamaño del Universo

Para analizar nuestro posible nicho de mercado, tendremos en consideración los siguientes datos:

CUADRO N° 7

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CANTÓN AMBATO	TOTAL	293423	297155	302883	308795	314537	320239	326627	332778	338728	344329
	ÁREA URBANA	156797	161672	169103	176768	184209	191987	200641	209000	217076	224719
	ÁREA RURAL	136626	135483	133780	132027	130328	128252	125986	123788	121652	119610

Fuente: ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS.

Elaborado por: Carlos Portero

En el Cuadro N° 7, podemos encontrar en resumen que la población proyectada, para el 2010, de la población urbana de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, va a ser de 224719 habitantes, es decir el 65% de la población total.

CUADRO N° 8

POBLACIÓN URBANA CANTÓN AMBATO - POR SEXO - CENSO 2001 - PROYECTADA INEC 2010											
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ÁREA URBANA	TOTAL	156797	161672	169103	176768	184209	191987	200641	209000	217076	224719
	HOMBRES	75214	77552	81117	84794	88363	92094	96246	100255	104129	107796
	MUJERES	81583	84120	87986	91974	95846	99893	104395	108745	112947	116923

Fuente: ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS.

Elaborado por: Carlos Portero

Continuando con la segmentación, tenemos de acuerdo al Cuadro N° 8, en el área urbana de la ciudad de Ambato, una población masculina, proyectada al 2010 de de 107796 personas, que representa un 48% del total.

CUADRO N° 9

POBLACIÓN URBANA HOMBRES CANTÓN AMBATO - POR EDAD - CENSO 2001 - PROYECTADA INEC 2010		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
HOMBRES	TOTAL	75214	77552	81117	84794	88363	92094	96246	100255	104129	107796
	0 a 4	8019	8269	8649	9041	9421	9819	10262	10689	11102	11493
	5 a 9	8436	8698	9098	9510	9911	10329	10795	11244	11679	12090
	10 a 14	8249	8505	8896	9299	9691	10100	10555	10995	11420	11822
	15 a 19	7879	8124	8497	8883	9256	9647	10082	10502	10908	11292
	20 a 24	7234	7459	7802	8155	8499	8857	9257	9642	10015	10368
	25 a 29	5637	5813	6080	6355	6623	6903	7214	7514	7805	8079
	30 a 34	5226	5388	5636	5892	6140	6399	6687	6966	7235	7490
	35 a 39	4699	4845	5068	5298	5521	5754	6013	6263	6505	6735
	40 a 44	4115	4243	4438	4639	4834	5038	5265	5485	5696	5897
	45 a 49	3308	3411	3568	3729	3886	4050	4233	4409	4580	4741
	50 a 54	2980	3073	3214	3360	3501	3649	3813	3972	4126	4271
	55 a 59	2280	2350	2458	2570	2678	2791	2917	3039	3156	3267
	60 a 64	1948	2009	2101	2197	2289	2386	2493	2597	2697	2792
	65 a 69	1597	1646	1722	1800	1876	1955	2043	2128	2210	2288
	70 a 74	1240	1279	1338	1398	1457	1519	1587	1653	1717	1778
	75 a 79	1005	1036	1084	1133	1181	1231	1286	1340	1391	1440
80 a 84	638	658	688	719	750	781	816	850	883	914	
mayor 85	724	747	781	817	851	887	927	965	1003	1038	

Fuente: ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS.

Elaborado por: Carlos Portero

Y concluyendo con este análisis podemos encontrar la segmentación por edades en el Cuadro N° 9, que nos indica que para el 2010 tenemos, 54601 habitantes hombres comprendidos entre 15 y 49 años.

Todos estos datos fueron proporcionados estadísticamente por el INEC, que cabe recalcar el último censo de población y vivienda lo realizó en el año 2001, razón por la cual hemos considerado indispensable proyectar estos datos al año actual 2010. De tal forma podemos concluir que:

Para la presente investigación se ha determinado como universo a los habitantes de la ciudad de Ambato, de sexo masculino, que residan en la zona urbana y que se encuentren en una edad comprendida entre 15 a 49 años. De esta forma, de acuerdo a los datos obtenidos en el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), el universo de personas asciende a 54601.

2.4.1.6 Tamaño de Muestra

Se calculará en base al método de muestreo probabilístico, con las siguientes consideraciones: valor del universo a muestrear 54601 habitantes, probabilidad del 90%, confiabilidad del 95% y con un margen de error del 4%.

Con el desarrollo de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

En donde:

n = Número de elementos de la muestra.

N= Número de elementos de población o universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno. Es la probabilidad que tiene la muestra en poseer o no, las mismas cualidades de la población (homogeneidad).

Z = Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada. En este caso se trabajará con un 95% de confiabilidad lo que resulta en una Z igual a **1.96**.

E = Margen de error permitido.

Entonces se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{1,96^2 * 90 * 10 * 54601}{4^2 (54601) + 1,96^2 * 90 * 10}$$

$$n = \frac{188'779,681.4}{877,073.44}$$

$$n = 215.24$$

Este cálculo es respaldado por una prueba piloto realizada en la Universidad Católica de la ciudad de Ambato, en donde se realizó la encuesta a 40 estudiantes hombres de la Facultad de Administración, con el único objetivo de determinar el porcentaje de aceptación o rechazo del proyecto planteado.

De esta forma se pudo obtener los siguientes resultados:

CUADRO N° 10

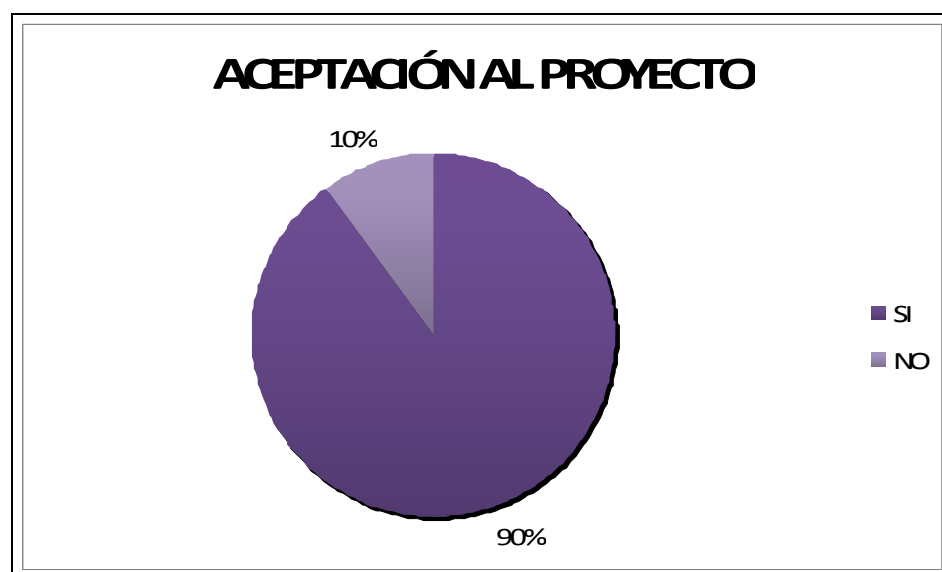
PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN O RECHAZO

RESPUESTA	DECISIÓN	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	36	90,0%
NO	4	10,0%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 1

PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN O RECHAZO



Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

2.5 ANÁLISIS INTEGRAL DE CLIENTES B2C

2.5.1 Objetivos de la Investigación

Determinar las preferencias deportivas de los potenciales clientes, para poder ofrecer un servicio acorde a sus necesidades.

2.5.2 Diseño de Instrumentos de la Investigación

Para el cumplimiento del siguiente objetivo, se realizarán 216 encuestas al muestreo, a un mercado previamente analizado, que se encuentre en universidades, colegios, centros comerciales, oficinas y bancos de la ciudad de Ambato.

2.5.3 Encuesta a Realizar a Consumidores

El modelo de la encuesta lo podemos observar en el Anexo 1.

2.5.4 Resultados de las Encuestas

1. Escoja el deporte que práctica con mayor regularidad, numere del 1 al 5, siendo 1 el de mayor importancia para usted y 5 el de menor importancia.

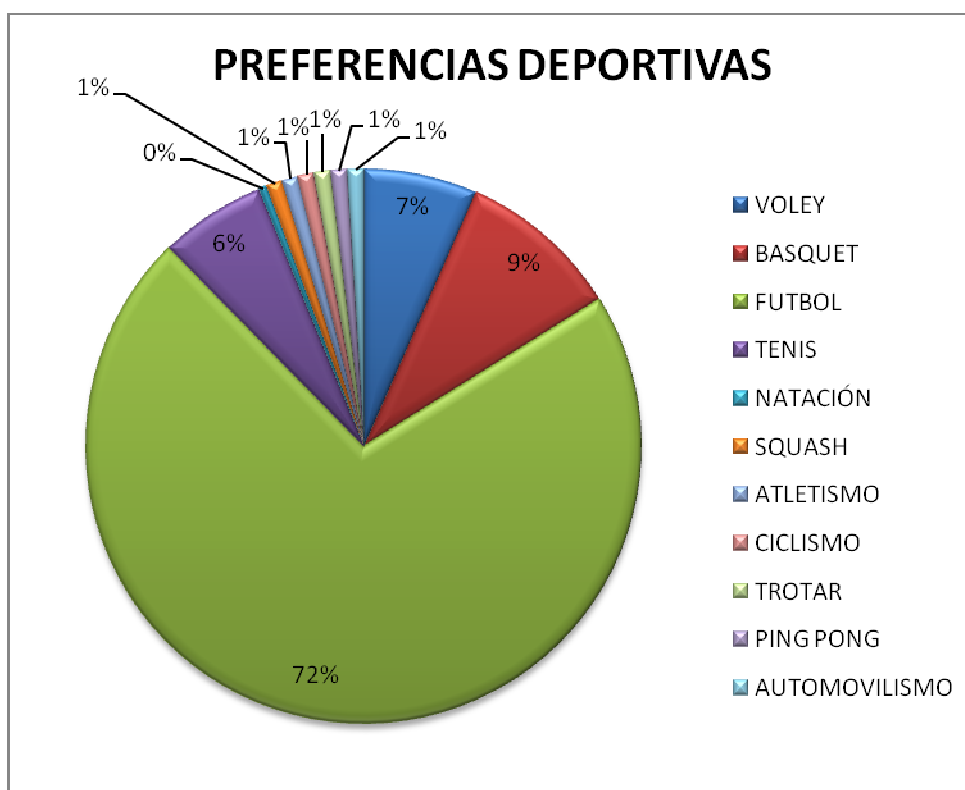
CUADRO N° 11

PORCENTAJE DE PREFERENCIA DEPORTIVA

PREFERENCIA DEPORTIVA	NIVEL DE ACEPTACIÓN	
	ELEVADO Cantidad	1 - ELEVADO Porcentaje
VOLEY	14	7%
BASQUET	20	9%
FUTBOL	151	72%
TENIS	13	6%
NATACIÓN	1	0%
SQUASH	2	1%
ATLETISMO	2	1%
CICLISMO	2	1%
TROTAR	2	1%
PING PONG	2	1%
AUTOMOVILISMO	2	1%
TOTAL	211	100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 2



Fuente: Tabulación Encuesta

Elaborado por: Carlos Portero

Es interesante notar que el 72% de los encuestados, tienen como preferencia deportiva al fútbol, seguido por un 9% Básquet y en un 7% Voleibol. Lo cuál ratifica las intensiones del complejo deportivo totoras, que busca ofrecer las dos disciplinas de mayor preferencia deportiva, de la ciudad de Ambato, que se puedan practicar en canchas de césped sintético.

2. ¿Con que frecuencia práctica usted los siguientes deportes, en el lapso de un mes?

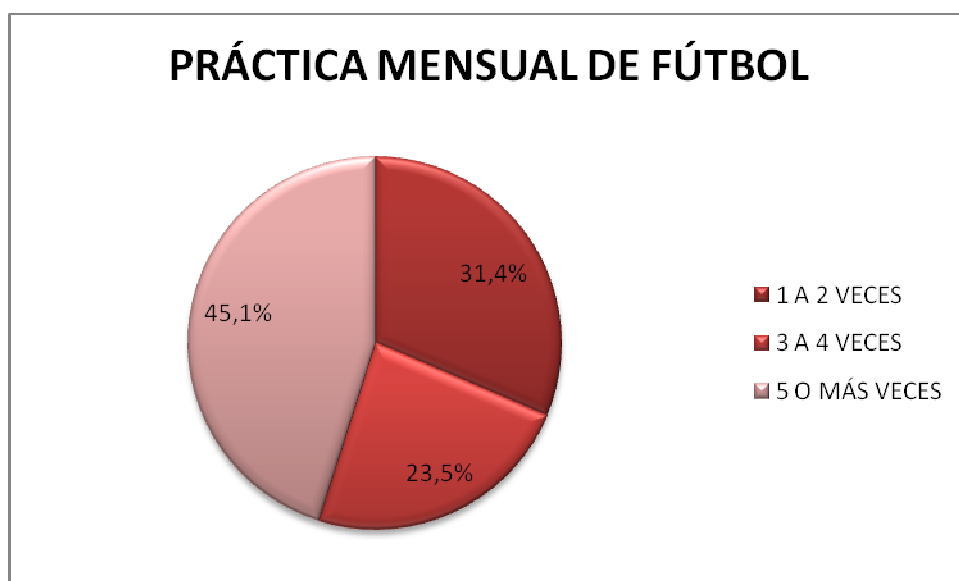
CUADRO N° 12

PORCENTAJE DE FRECUENCIA FÚTBOL

FRECUENCIA AL MES	PRACTICA DE FÚTBOL	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 A 2 VECES	64	31,4%
3 A 4 VECES	48	23,5%
5 O MÁS VECES	92	45,1%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 3



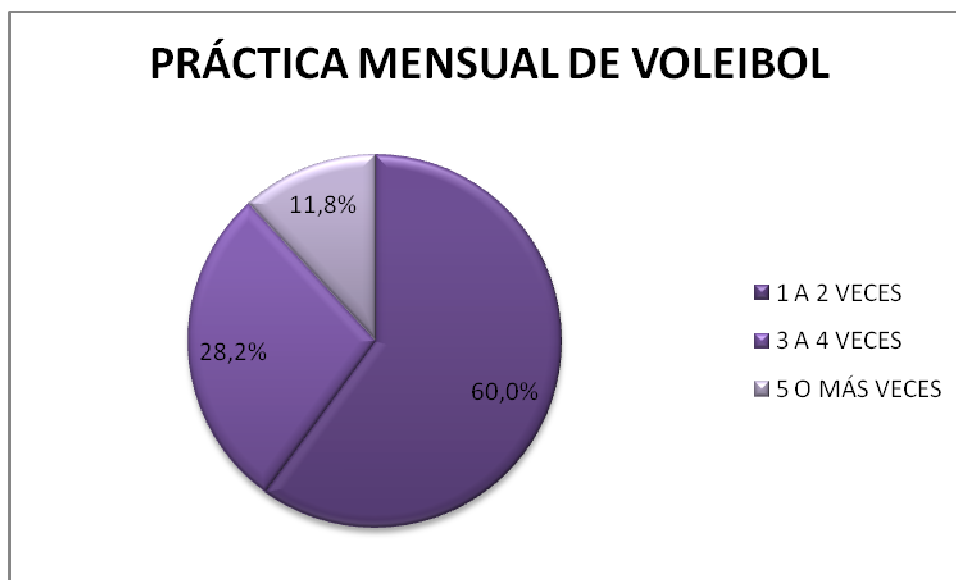
Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

El 45% de la población practica fútbol 5 o más veces al mes, lo cual demuestra un porcentaje adecuado.

CUADRO N° 13**PORCENTAJE DE FRECUENCIA VOLEIBOL**

FRECUENCIA AL MES	PRACTICA DE VOLEY	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 A 2 VECES	66	60,0%
3 A 4 VECES	31	28,2%
5 O MÁS VECES	13	11,8%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 4

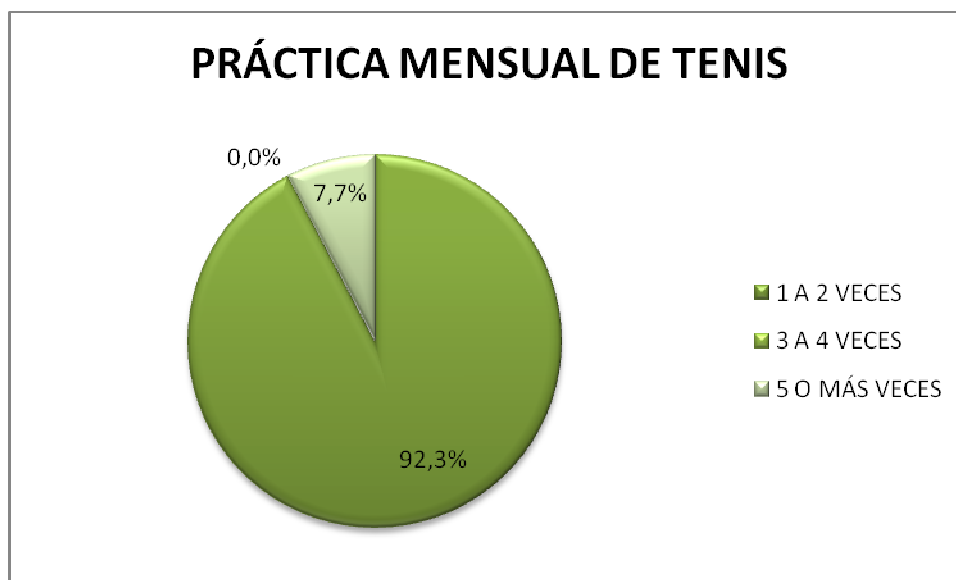
Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

El 60% de los encuestados practican esta disciplina deportiva 3 o 4 veces por mes.

CUADRO N° 14**PORCENTAJE DE FRECUENCIA TENIS**

FRECUENCIA AL MES	PRACTICA DE TENNIS	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 A 2 VECES	72	92,3%
3 A 4 VECES	0	0,0%
5 O MÁS VECES	6	7,7%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 5

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

En este caso podemos destacar que un 92% de la población practica este deporte 1 o 2 veces al mes, lo cuál representa frecuencias de práctica muy escasas para determinar a este deporte como ente generador económico, debido a que no es deporte ampliamente practicado por las masas.

3. Seleccione para cada deporte, el tipo de cancha que prefiere para su práctica.

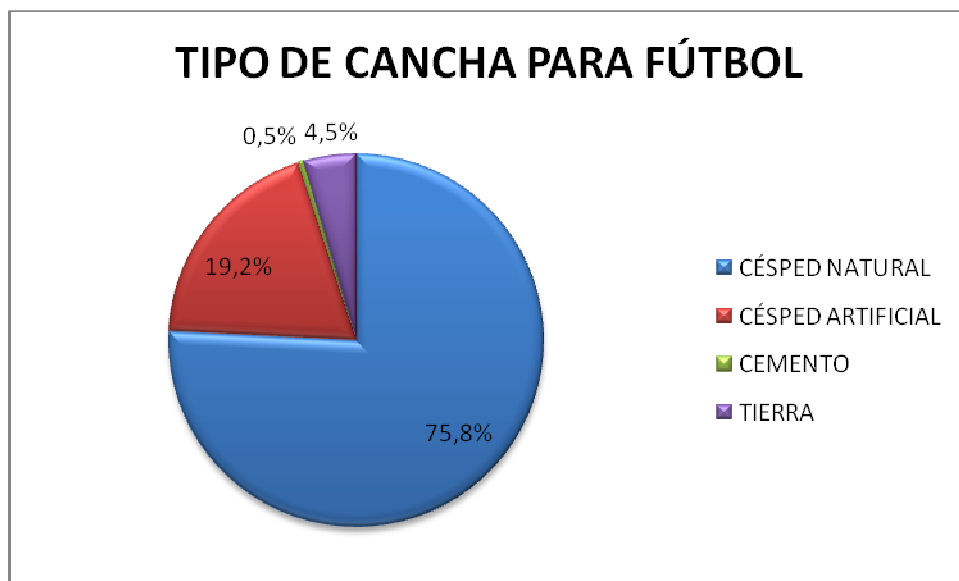
CUADRO N° 15

PREFERENCIA TIPO DE CANCHA FÚTBOL

TIPO DE CANCHA	PRACTICA DE FÚTBOL	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
CÉSPED NATURAL	150	75,8%
CÉSPED ARTIFICIAL	38	19,2%
CEMENTO	1	0,5%
TIERRA	9	4,5%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 6



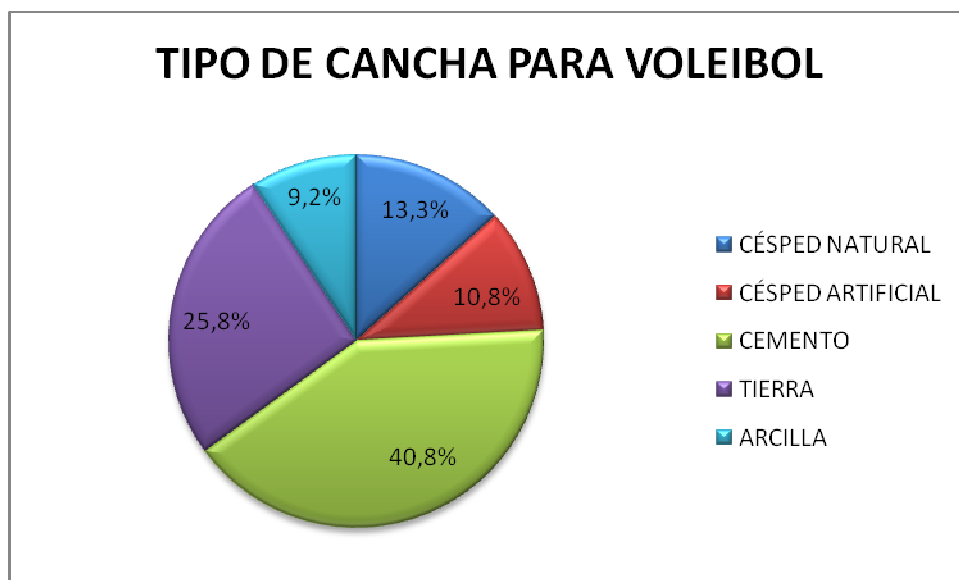
Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

El 76% de los encuestados prefieren practicar fútbol en una cancha de césped natural, seguido por un interesante 19% correspondiente al interés por hacerlo en césped artificial.

CUADRO N° 16**PREFERENCIA TIPO DE CANCHA VOLEIBOL**

TIPO DE CANCHA	PRACTICA DE VOLEIBOL	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
CÉSPED NATURAL	16	13,3%
CÉSPED ARTIFICIAL	13	10,8%
CEMENTO	49	40,8%
TIERRA	31	25,8%
ARCILLA	11	9,2%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 7

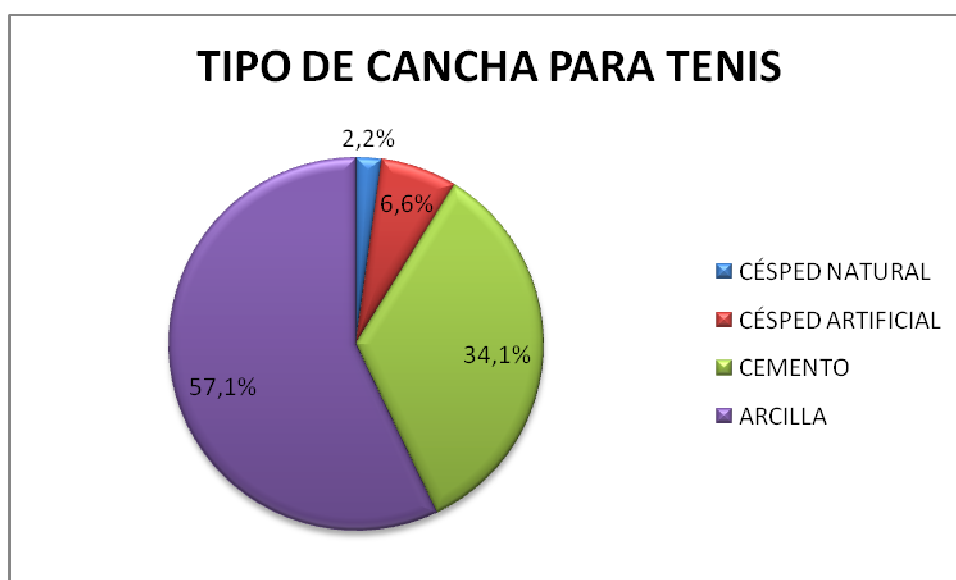
Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

Abrumadoramente los resultados de esta encuesta, destacaron que para esta disciplina deportiva la preferencia se encuentra en las canchas de cemento, seguidas por las de tierra, césped natural y artificial.

CUADRO N° 17**PREFERENCIA TIPO DE CANCHA TENIS**

TIPO DE CANCHA	PRACTICA DE TENIS	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
CÉSPED NATURAL	2	2,2%
CÉSPED ARTIFICIAL	6	6,6%
CEMENTO	31	34,1%
ARCILLA	52	57,1%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 8

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

Existe una amplia preferencia por las canchas de arcilla, para la práctica de tenis en la ciudad de Ambato, seguidas por las canchas de cemento, césped artificial y natural. Lo cuál denota que una inversión en este tipo de superficie sería alto ya que la rotación no es muy alta.

4. ¿Le gustaría practicar fútbol o voleibol en una cancha de césped sintético cubierta, con camerinos y las mejores instalaciones? Si su respuesta es negativa ha finalizado la encuesta, gracias.

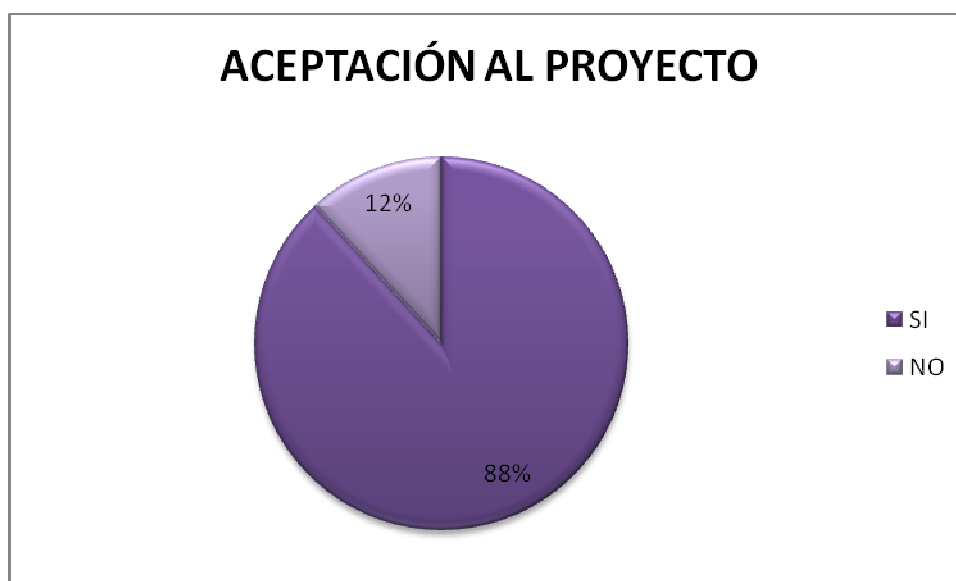
CUADRO N° 18

PORCENTAJE DE DECISIÓN

RESPUESTA	DECISIÓN	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	187	88,2%
NO	25	11,8%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 9



Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

El 88% de los encuestados, ratifican una tendencia ya notada en la prueba piloto, que se refiere a que alrededor del 90% de los encuestados si acepta la hipótesis de este proyecto.

5. ¿Usualmente en donde practica este tipo de deportes?

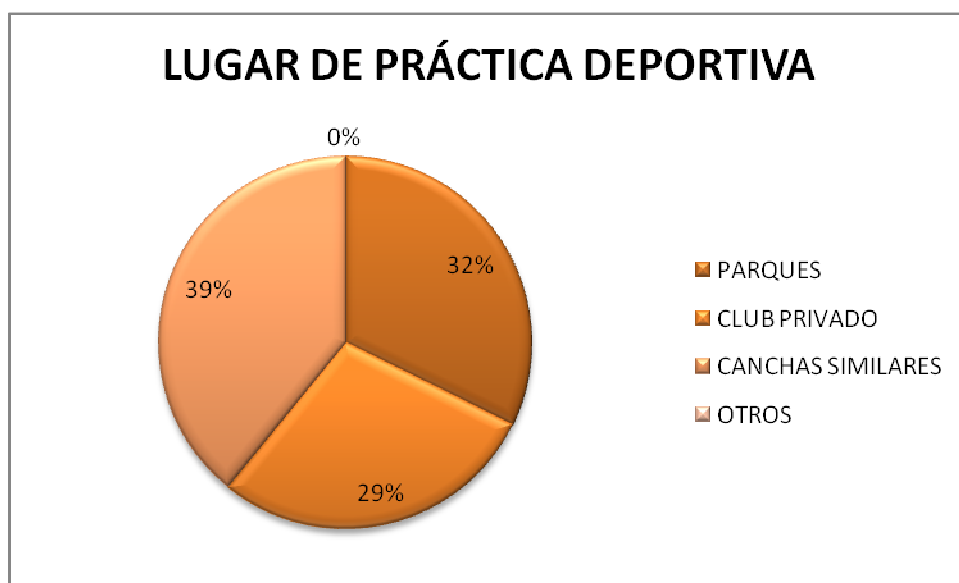
CUADRO N° 19

PORCENTAJE DE DECISIÓN

LUGAR DE PRÁCTICA	PRÁCTICA DEPORTIVA	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
PARQUES	61	32,3%
CLUB PRIVADO	54	28,6%
CANCHAS SIMILARES	74	39,2%
OTROS	0	0,0%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 10



Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

Casi el 40% de los encuestados, practican sus disciplinas deportivas en canchas similares a las que se oferta en este proyecto.

6. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por persona, por el alquiler de una cancha de césped sintético, durante una hora, para la práctica de fútbol o voleibol?

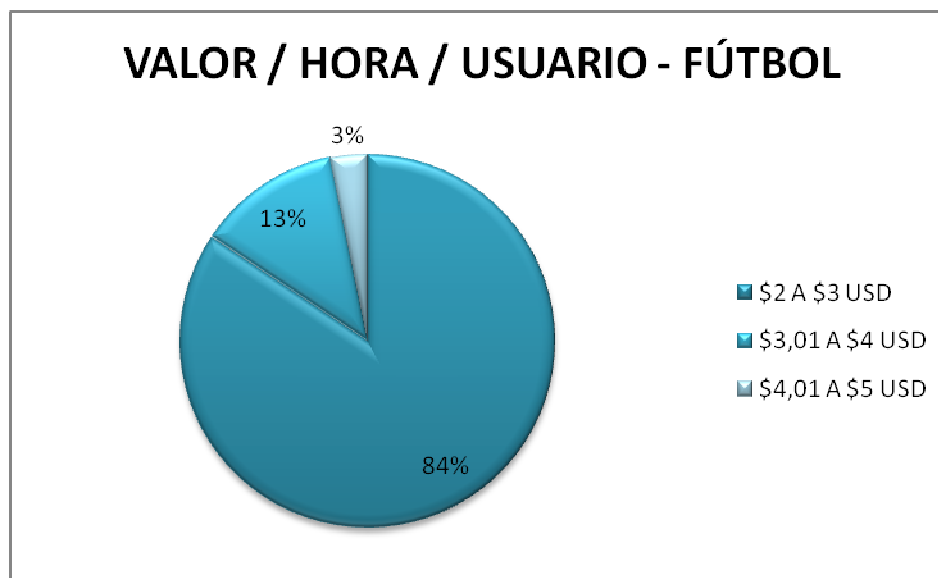
CUADRO N° 20

VALOR / HORA / USUARIO - FÚTBOL

VALOR / HORA / USUARIO	PRÁCTICA DE FÚTBOL	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
\$2 A \$3 USD	157	84,4%
\$3,01 A \$4 USD	23	12,4%
\$4,01 A \$5 USD	6	3,2%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 11



Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

El valor que cancelaría el público en general por una hora de alquiler de una cancha de fútbol, por persona esta dentro del rango de 2 a 3 USD.

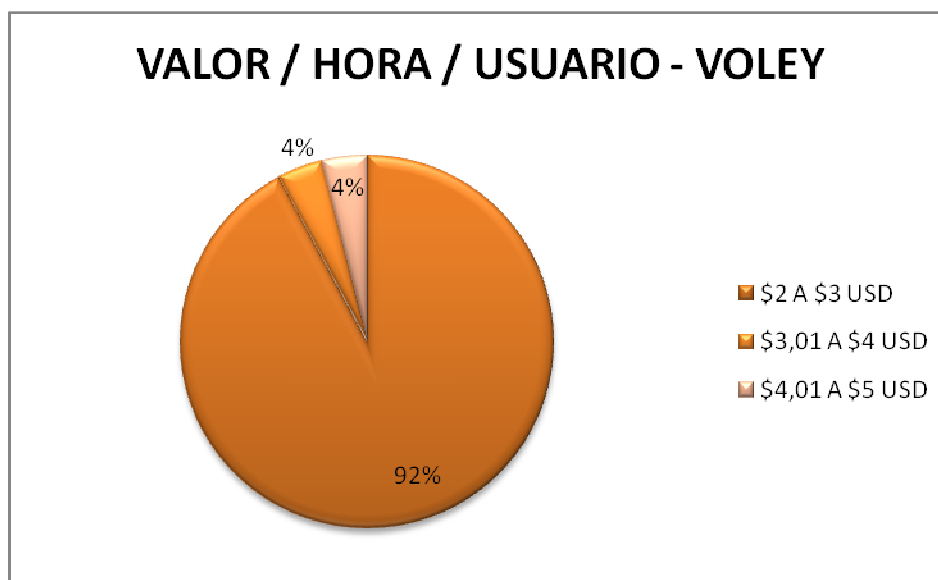
CUADRO N° 21

VALOR / HORA / USUARIO - VOLEIBOL

VALOR / HORA / USUARIO	PRÁCTICA DE VOLEY	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
\$2 A \$3 USD	70	92,1%
\$3,01 A \$4 USD	3	3,9%
\$4,01 A \$5 USD	3	3,9%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 12



Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

Para la cancha de Voleibol a ha logrado obtener de las encuestas, que entre 2 y 3 USD estaría dispuesto a pagar el público por persona, por el alquiler de una cancha de césped sintético, adecuada para la práctica de esta disciplina deportiva.

7. ¿Cuanto estaría usted dispuesto a pagar, por persona, por participar en un campeonato jugando mínimo 5 partidos?

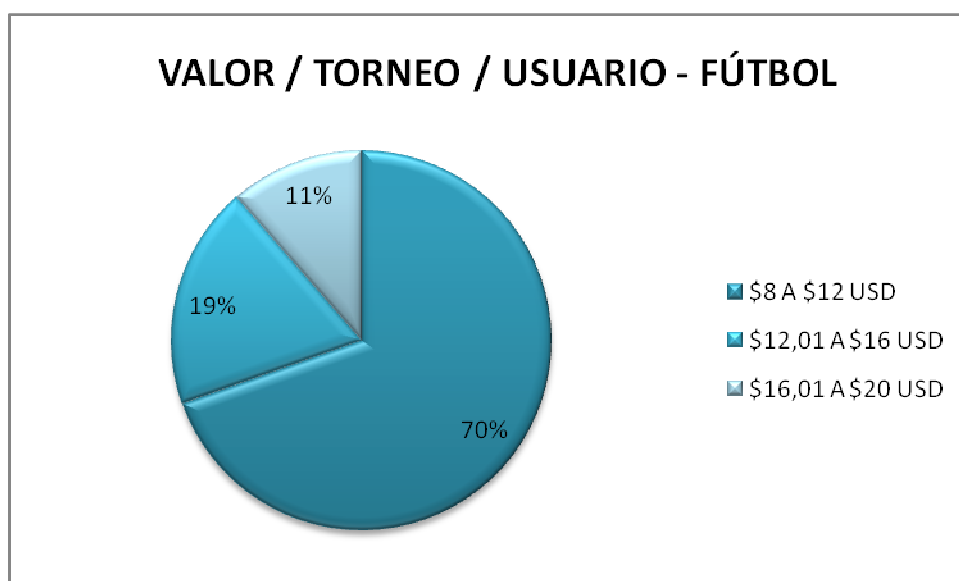
CUADRO N° 22

VALOR / HORA / TORNEO - FÚTBOL

VALOR / TORNEO / USUARIO	PRÁCTICA DE FÚTBOL	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
\$8 A \$12 USD	128	69,6%
\$12,01 A \$16 USD	35	19,0%
\$16,01 A \$20 USD	21	11,4%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 13



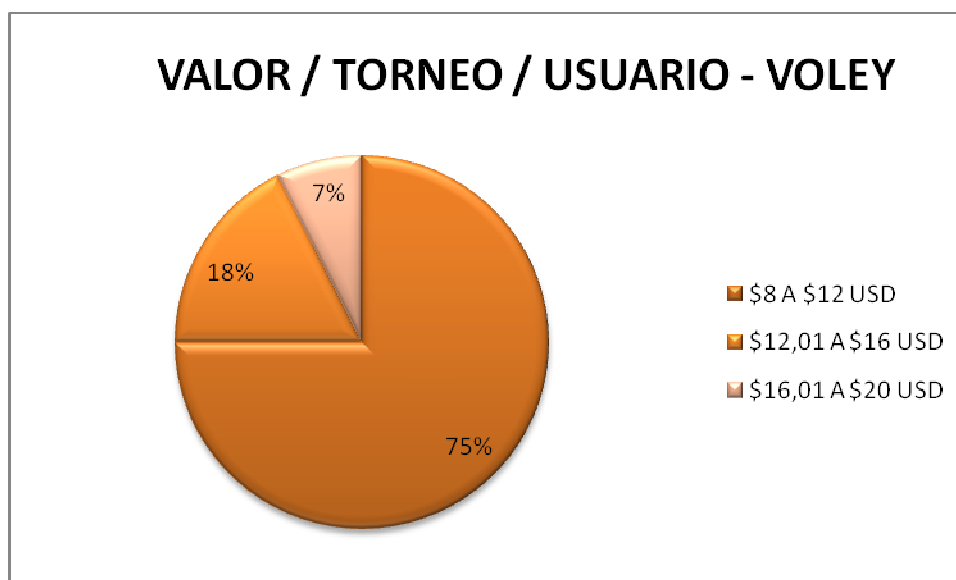
Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

El 70% de los encuestados estaría dispuesto a cancelar un valor entre el rango de 8 a 12 USD.

CUADRO N° 23**VALOR / HORA / TORNEO - VOLEIBOL**

VALOR / TORNEO / USUARIO	PRÁCTICA DE VOLEY	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
\$8 A \$12 USD	51	75,0%
\$12,01 A \$16 USD	12	17,6%
\$16,01 A \$20 USD	5	7,4%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 14

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

Mayoritariamente el 75% de los encuestados, ratifica su preferencia por cancelar por la participación en un torneo, el valor de 8 a 12 USD, valor cancelado por persona.

8. Ordene del 1 al 6, de acuerdo al nivel de importancia que representa cada factor para usted, siendo 1 el de mayor importancia y 6 el de menor importancia.

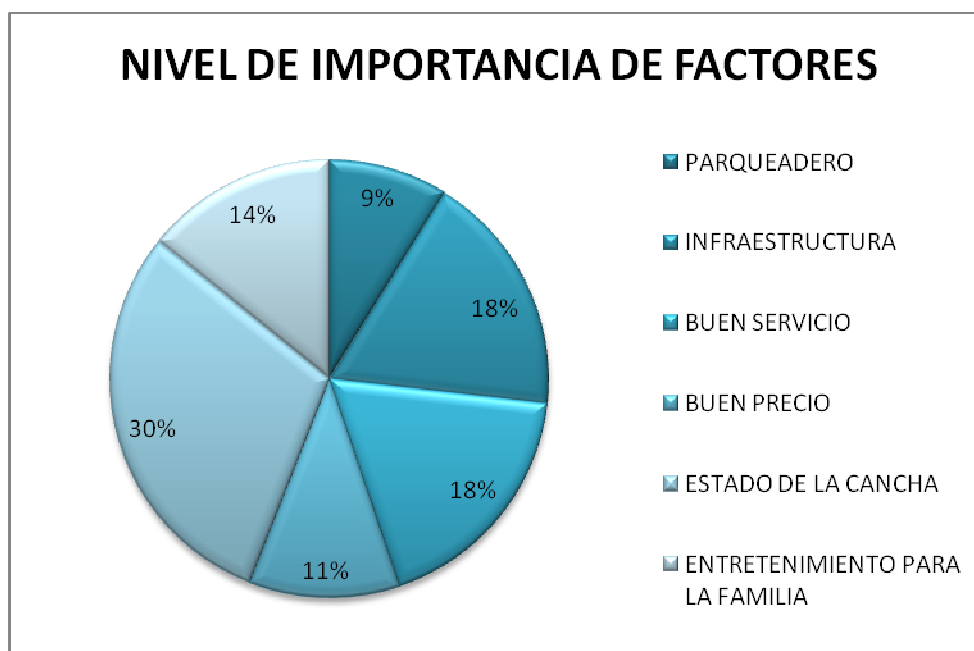
CUADRO N° 24

PORCENTAJE DE IMPORTANCIA POR FACTORES

FACTOR DE IMPORTANCIA	1 ELEVADO	1 PORCENTAJE
PARQUEADERO	23	8,8%
INFRAESTRUCTURA	47	18,0%
BUEN SERVICIO	47	18,0%
BUEN PRECIO	29	11,1%
ESTADO DE LA CANCHA	78	29,9%
ENTRETENIMIENTO PARA LA FAMILIA	37	14,2%
	261	100,0%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 15



Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

El estado de la cancha, recibió el mayor porcentaje de preferencias, un 30% debido a que el público prefiere la buena condición de la cancha de juego, para de esta formar sustentar su pago, en segundo lugar tenemos igualados en porcentaje, con el 18%, a dos factores muy importantes y dignos de considerar, como son el buen servicio y la infraestructura del complejo deportivo.

9. Describa que Radio, Revista y Periódico son los de su preferencia.

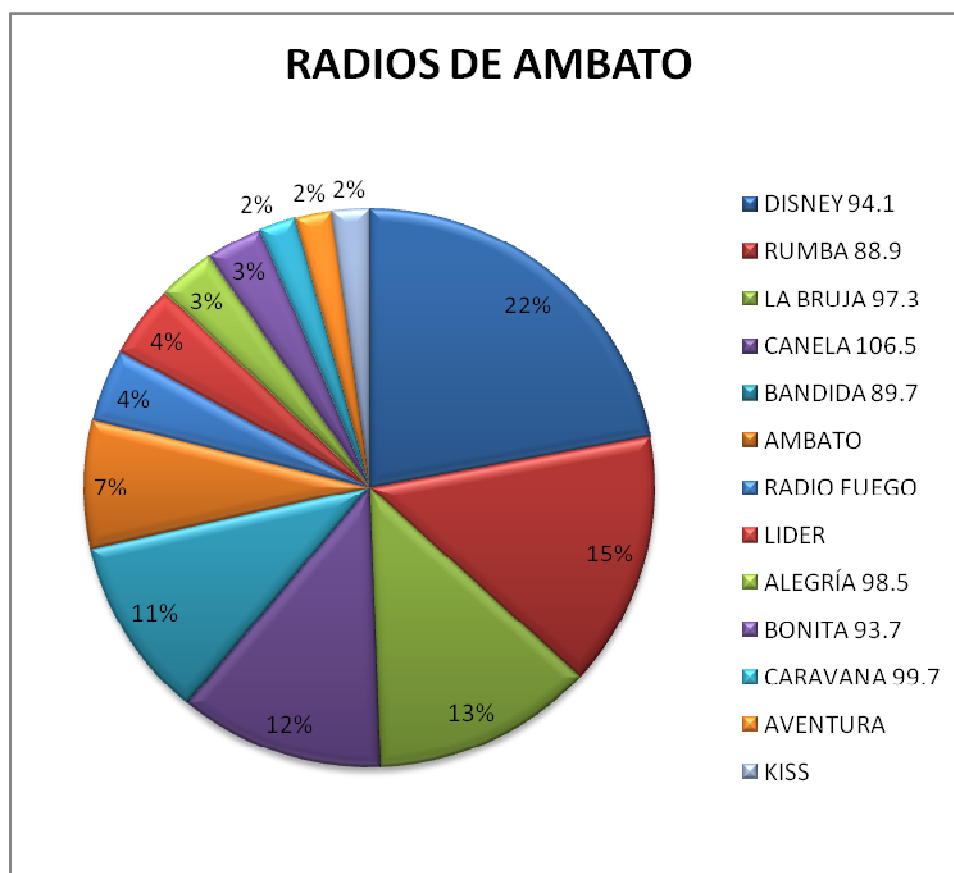
CUADRO N° 25

PREFERENCIA DE EMISORAS DE RADIO - AMBATO

RADIOS DE AMBATO	VALORES	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
AMBATO	7	7,4%
DISNEY 94.1	21	22,1%
LA BRUJA 97.3	12	12,6%
RUMBA 88.9	14	14,7%
BANDIDA 89.7	10	10,5%
CARAVANA 99.7	2	2,1%
ALEGRÍA 98.5	3	3,2%
BONITA 93.7	3	3,2%
RADIO FUEGO	4	4,2%
LIDER	4	4,2%
AVENTURA	2	2,1%
KISS	2	2,1%
CANELA 106.5	11	11,6%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 16



Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

Esta pregunta fue realizada estratégicamente, para conocer cuales son las preferencias de medios, en este caso de emisoras de radio, para esto podemos destacar que basados en esta información se realizará el plan de medios y la selección de las mejores opciones, claro todo esto de acuerdo al segmento de radio escuchas que se busca llegar.

Podemos destacar que radio Disney cuenta con el mayor porcentaje un 22%, seguido por Radio Rumba con 15% y por Radio La Bruja con 13%. Pero si analizamos estas respuestas podemos deducir que las tres se caracterizan por tratar de llegar a un público objetivo joven. Debido a estas coincidencias para determinar a futuro el plan de medios, se analizaran estos resultados

para dirigirse ampliamente a todo el segmento, que se estipulo anteriormente para este proyecto.

CUADRO N° 26

PREFERENCIA DE REVISTAS - AMBATO

REVISTAS	VALORES	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
ESTADIO	18	23,4%
ONDA	12	15,6%
VISTAZO	12	15,6%
FAMILIA	11	14,3%
SOHO	5	6,5%
CARBURANDO	5	6,5%
GENERACIÓN 21	4	5,2%
REVISTA DOMINICAL	3	3,9%
GUITARRISTA	2	2,6%
AUTOS ECUADOR	2	2,6%
MOTORES	2	2,6%
MI CIUDAD	1	1,3%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 17



Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

La revista de mayor aceptación, resulto ser Revista Estadio con el 23%.

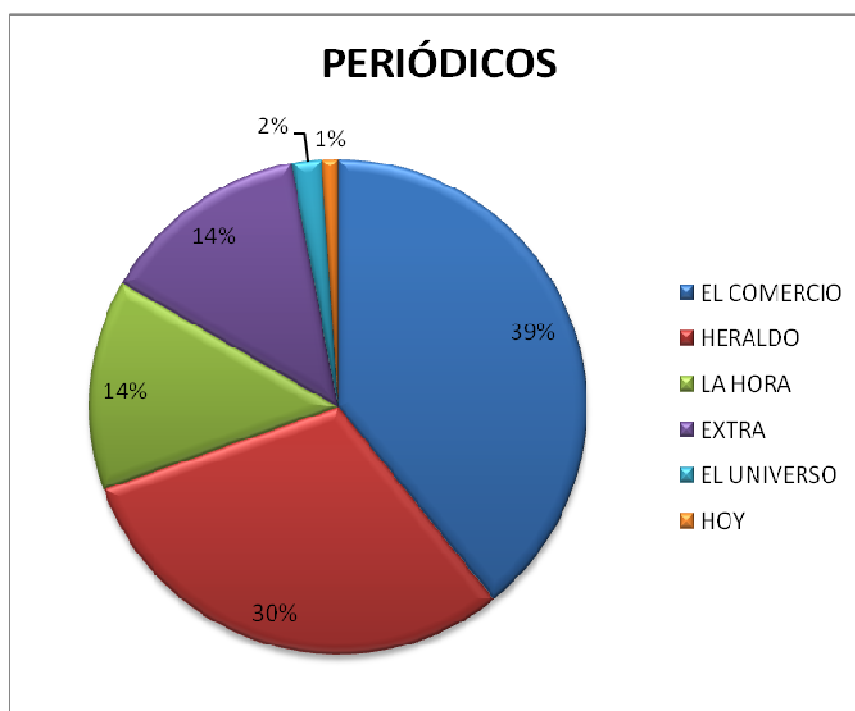
CUADRO N° 27

PREFERENCIA DE PERIÓDICOS - AMBATO

PERIODICOS	VALORES	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
EL COMERCIO	40	39,2%
HERALDO	31	30,4%
LA HORA	14	13,7%
EXTRA	14	13,7%
EL UNIVERSO	2	2,0%
HOY	1	1,0%
		100%

Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 18



Fuente: Tabulación Encuesta
Elaborado por: Carlos Portero

Los periódicos que podemos destacar como los favoritos por la ciudadanía de la ciudad de Ambato son El Comercio con el 39%, El Heraldo con el 30% y la Hora con el 14%.

Es interesante analizar que para cada medio se maneja un costo de publicidad muy distinto, ya que Diario El Comercio es de circulación Nacional, debido a esta razón podemos destacar que se el proyecto se inclinaría más por los medios escritos de publicidad local.

2.5.5 Conclusiones

Se puede analizar la información obtenida para las dos disciplinas deportivas con las que contará en una primera etapa el complejo deportivo.

El mercado estimado para la práctica de Fútbol, esta determinado por hombres de entre 15 y 45 años, que habiten en la zona urbana de la ciudad de Ambato, que tengan como preferencia deportiva la práctica de fútbol, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos, aproximadamente un 45% realiza la práctica deportiva 5 o más veces por semana, que practiquen este deporte ya en canchas similares o en canchas de césped natural, ya que este cuenta con el 75.8% de aceptación, por parte del mercado.

En el mercado estimado para la práctica de Voleibol, se ha podido determinar que hombres de entre 15 y 45 años, consideran como segunda preferencia deportiva a este deporte, se considera que como segunda práctica deportiva si es adecuada la elección de esta disciplina, para construir canchas de césped para esta disciplina, en base a los resultados obtenidos podemos considerar que el 60% de los encuestados lo práctica de 1 a 2 veces por mes, en el siguiente orden de preferencia: cemento, tierra, césped natural y artificial.

Principalmente debido a que no existe oferta de canchas de césped sintético en la ciudad de Ambato, para la práctica de este deporte.

Las preferencias de los deportistas de ambas disciplinas, coinciden principalmente en obtener un buen servicio y un adecuado precio, el primero reflejado en el estado de la cancha, y el segundo reflejado en un valor de alquiler por hora y por persona de \$2 a \$3 dólares.

2.6 ANÁLISIS INTEGRAL DE CLIENTES B2B

2.6.1 Objetivos de la Investigación

Determinar que tipo de empresas o negocios, podrían estar interesados en ofrecer a sus empleados, la oportunidad de organizar campeonatos internos de fútbol y voleibol en nuestras instalaciones.

2.6.2 Diseño de Instrumentos de la Investigación

Para el propósito de la siguiente investigación, podemos determinar que la mejor forma de contar con la información relevante, que llegue a cubrir con la falta de información, es la entrevista a personajes conocedores del medio, y que se encuentran constantemente realizando y organizando este tipo de torneos.

2.6.3 Entrevista

- ¿Nos podría describir como son las actividades deportivas a nivel empresarial?
- ¿Con que frecuencia se organizan eventos deportivos para los empleados de la organización?
- ¿Realizan actividades en las que se incluya también a la familia de los deportistas?
- ¿Que tipo de cancha prefieren para la práctica deportiva?
- ¿Se piden garantías a cada equipo para poder mantener el correcto comportamiento en la participación del torneo?
- ¿Que días de la semana prefieren realizar la práctica deportiva?
- ¿Brindaría la empresa las facilidades necesarias para la realización de torneos deportivos?
- ¿La empresa estaría dispuesta a colaborar con el costo de la cancha para el cumplimiento de dicho torneo?

2.7 ANÁLISIS INTEGRAL DE OFERTA Y DEMANDA

2.7.1 Análisis Cuantitativo de la Oferta

De acuerdo a la investigación realizada podemos determinar, que en la ciudad de Ambato existen 3 complejos deportivos que ofrecen canchas de césped sintético cubiertas: Fútbolín, La Academia y Complejo deportivo Horizontes.

Ubicados en la zona urbana y rural de la ciudad de Ambato, han logrado ofrecer sus instalaciones para el uso de los pobladores de la ciudad de Ambato y demás poblaciones aledañas.

2.7.1.1 Fútbolín

Inaugurado en Agosto de 2007, fue el primer centro deportivo de Ambato, en contar con una cancha de césped sintético, de marca SPORTEX de 4.5cm de alto, que en un área de 512m² ofrece una cancha apropiada para la práctica de fútbol 7, se encuentra ubicada en el sector del terminal terrestre de Ambato.

Entre las características más notables podemos destacar:

- Una cancha de césped sintético de 32m x 16m.
- Cubierta metálica con tragaluces para el paso de luz natural.

- 20 luminarias de óptima calidad.
- Mallas sobre la cancha para proteger las luminarias.
- Graderíos con capacidad aproximada para 300 espectadores.
- Cuenta con parqueadero externo para 8 vehículos, y con parqueadero adjunto para 15 vehículos más.
- Bar.
- Camerinos.
- Baños.

A continuación se muestran imágenes de “Futbolín”.

IMAGEN N° 1



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

IMAGEN N° 2

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

IMAGEN N° 3

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

IMAGEN N° 4

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

2.7.1.2 La Academia

Tiene ya dos años de funcionamiento, se encuentra ubicada en la Panamericana Norte Km. 6, entrada a MACAJI, Sector Parque Industrial de Ambato. Cuenta con una cancha de césped sintético de 721.5m², de marca SPORTEX de 4.5cm de altura, adecuada para la práctica de fútbol 7.

Entre las características más notables podemos destacar:

- Una cancha de césped sintético de 39m x 18.5m.
- Cubierta metálica con tragaluces para el paso de luz natural.
- 8 luminarias de óptima calidad.
- Mallas sobre la cancha para proteger las luminarias y a un costado para evitar que salga el balón.
- Graderíos con capacidad aproximada para 30 espectadores.
- Cuenta con parqueadero externo propio para 25 vehículos.
- Bar.
- 2 Camerinos.

- Baños para hombres y mujeres.
- Precio de alquiler 24 USD, para fútbol 6. es decir \$2 USD por persona y por hora de uso.

A continuación se muestran imágenes de “La Academia”

IMAGEN N° 5



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

IMAGEN N° 6



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

IMAGEN N° 7

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

IMAGEN N° 8

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

2.7.1.3 Complejo Deportivo Horizontes

Este sitio deportivo cuenta con 2 canchas de césped natural y una de césped sintético, se encuentra ubicada en la vía antigua a Santa Rosa.

Entre las características más notables podemos destacar:

- Cancha de césped sintético.

- Cubierta metálica con tragaluces para el paso de luz natural.
- 16 luminarias de óptima calidad.
- Mallas sobre la cancha para proteger las luminarias y a un costado para evitar que salga el balón.
- Graderíos con capacidad aproximada para 500 espectadores.
- Cuenta con parqueadero externo propio para 30 vehículos.
- Bar – Restaurante.
- 2 Camerinos.
- Baños para hombres y mujeres.
- Precio de alquiler: 40 USD, para fútbol 7. es decir \$2.86 USD por persona y por hora de uso.
- Precio de inscripción por equipo en torneos: 246.4 USD.

A continuación se muestran imágenes de “Complejo Deportivo Horizontes”

IMAGEN N° 9



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

IMAGEN N° 10



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

IMAGEN N° 11



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

IMAGEN N° 12

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

2.7.2 Análisis Cualitativo de la Oferta

Las canchas que existen al momento en la ciudad de Ambato, han sido sometidas a una rigurosa evaluación, que en base a una ponderación con valores del 1 al 5 siendo 5 el mejor puntaje, se ha asignado un valor para determinar los atributos de cada cancha de acuerdo a las siguientes características:

CUADRO N° 28

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

ATRIBUTO	B2C - B2B		
	FUTBOLÍN	LA ACADEMIA	COMPLEJO DEPORTIVO "HORIZONTES"
Ubicación	5	2	3
Estado de la cancha	3	2	4
Servicio al Cliente	3	4	5
Infraestructura	4	3	5
Cubierta	5	5	5
Mallas	4	5	4
Iluminación	4	4	5
Graderios	4	1	5
Parqueaderos	4	4	4
Bar / Cafeteria	3	1	5
Camerinos	5	1	4
Baños	4	2	4
Distracciones	0	0	3
Precio Alquiler	5	5	5
Precio Torneo	0	0	4
PROMEDIO	3,53	2,60	4,33

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

De este cuadro podemos concluir que Complejo Deportivo Horizontes, es la cancha que en la actualidad cuenta con las mejores características, tanto con respecto a su calidad como referente a obras complementarias como son: graderías, cubierta, mallas, bar, camerinos y baños.

2.7.3 Análisis Cuantitativo de la Demanda

Para la cancha de Fútbol. Se tiene un nicho de mercado estimado de 54601 personas, donde el 72% tiene entre sus preferencias por este deporte, teniendo así 39313 personas, de las cuáles el 19.2% prefiere para su practica el césped artificial, resultando así 7549 personas, donde un 88% ha mostrado interés por utilizar las canchas de este complejo deportivo, finalmente resultando así un

total de 6644 personas, que en el estudio de mercado indicaron practicar al menos cinco horas al mes, creando un demanda mensual de 33220 horas / mes que representa una demanda semanal de 8305 horas / persona.

Para la cancha de Voleibol. Se tiene un nicho de mercado estimado de 54601 personas, donde el 7% tiene preferencia por este deporte, teniendo así 3823 personas, de las cuáles el 10.8% prefiere para su practica el césped artificial, resultando así 413 personas, donde un 88% ha mostrado interés por utilizar las canchas de este complejo deportivo, finalmente resultando así un total de 364 personas, que en el estudio de mercado indicaron practicar al menos dos horas al mes, creando un demanda mensual de 728 horas / persona, convirtiéndose en una demanda / semanal de 182 horas / persona.

2.7.4 Análisis Cualitativo de la Demanda

De acuerdo a las investigaciones realizadas, podemos concluir que, lo que el deportista desea obtener de este tipo de servicio, en función de sus prioridades es:

- Excelente estado de la cancha.
- Buena atención al cliente.
- Adecuada infraestructura.
- Áreas de entretenimiento para la familia.
- Precio accesible a las instalaciones.
- Parqueadero propio.

2.8 ANÁLISIS INTEGRAL DE PROVEEDORES

2.8.1 Objetivos de la Investigación

Determinar cuáles son de acuerdo a la categoría, los mejores proveedores de insumos y materiales para la implementación del complejo deportivo.

2.8.2 Diseño de Instrumentos de la Investigación

Para poder determinar cuáles serán nuestros proveedores, se realizará una investigación de campo por los distintos complejos deportivos de la zona, con la finalidad de obtener datos y referencias de comparación.

También se realizarán reuniones con expertos y conocedores del tema, para por medio de una retroalimentación encontrar el camino más adecuado.

2.9 EVALUACIÓN Y PRONÓSTICO DE MERCADOS

Para poder realizar una evaluación del pronóstico de mercado, tenemos que considerar que nuestro mercado objetivo es la población de Ambato, Hombres en edades comprendidas entre 15 y 45 años.

Que conociendo ya sus preferencias deportivas, y su frecuencia mensual de práctica, podemos realizar una proyección de acuerdo al valor de alquiler fijado para cada persona, como se puede ver en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 29

TAMAÑO DE MERCADO	POBLACION URBANA AMBATO
POBLACION URBANA AMBATO HOMBRES ENTRE 15 Y 45 AÑOS	54601
PENETRACIÓN DEL MERCADO 15%	8190,15
VISITAS MENSUALES	1
PRECIO DE VENTA	2,5
TAMAÑO ANUAL DEL MERCADO	20475,38

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

2.9.1 Macro-Segmentación

Según J. Lambin la macrosegmentación, se apoya principalmente en las tres dimensiones que intervienen en la división productos - mercados: el servicio o la función base aportada por el producto; las tecnologías existentes, susceptibles de producir la función base buscada, y los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado total.

De esta forma TOTORASPORT, tendrá como giro de negocio el alquiler de canchas de césped sintético, adecuado para la práctica deportiva de futbol y voleibol, de esta forma, no se dedicara a la comercialización o venta de césped sintético o demás insumos que este requiera para su mantención. Debido a que la junta directiva considera como primordial concentrar todos sus esfuerzos a la satisfacción los visitantes del complejo deportivo.

2.9.2 Micro-Segmentación

El aporte de J. Lambin al diseño de un plan de marketing, determina que la microsegmentación, analiza en el interior de cada producto-mercado la

variedad de las ventajas buscadas por los compradores potenciales y constituye, sobre esta base, segmentos que reagrupan consumidores u organizaciones que tengan las mismas expectativas.

Se puede identificar dos servicios en primera instancia:

- Alquiler de canchas de césped sintético para la práctica de fútbol, adecuados para partidos de 7 personas por equipo, y durante el lapso de una hora.
- Alquiler de canchas de césped sintético para la práctica de voleibol, adecuados para partidos de 4 personas por equipo, y durante el lapso de una hora.

Para ambos servicios el complejo deportivo ofrecerá las siguientes ventajas:

- Alquiler de la cancha por el lapso de una hora.
- Servicio de camerinos que ofrecen seguridad a las pertenencias de los deportistas.
- Hidratación incluida.
- Baños equipados con útiles de aseo.

2.9.3 Identificación de los Segmentos de Mercado y Mercados Meta

De acuerdo a lo estipulado se piensa tener 2 segmentos de mercado: B2B y B2C, como se detalla a continuación:

- Segmento B2C

Esta formado por estudiantes de Colegios y Universidades, ejecutivos de empresas locales, padres de familia, aficionados al deporte y público en general que practique la disciplina con cierta frecuencia. Es un mercado que generará rotación y ayudará principalmente a promocionar esta nueva cancha deportiva, ya que al vivir una buena experiencia es conocido que se trasmite la idea a gran cantidad de sus amigos directos.

- Segmento B2B

Formado por empresas de la zona rural y urbana de la ciudad de Ambato, que con la organización de torneos internos ofrecerán al proyecto experiencia y definirán su trayectoria en la organización de partidos oficiales. También generan un alto porcentaje de ocupación, lo cuál es apropiado para las ambiciones del proyecto que busca mantener un alto porcentaje ocupacional.

2.9.4 Grupos Estratégicos

Según Porter, se define a grupos estratégicos como el “conjunto de empresas en un sector industrial que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de variables de decisión clave”. Esto viene representado por las dimensiones estratégicas que se hayan fijado para obtener un objetivo determinado.

2.9.5 Mapas de Posicionamiento

Son representaciones gráficas que nos permiten observar como se encuentra estratégicamente la competencia, con sus líneas de productos en comparación a la nuestras.

Se analiza a la competencia de acuerdo a los atributos del producto:

CUADRO N° 30

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

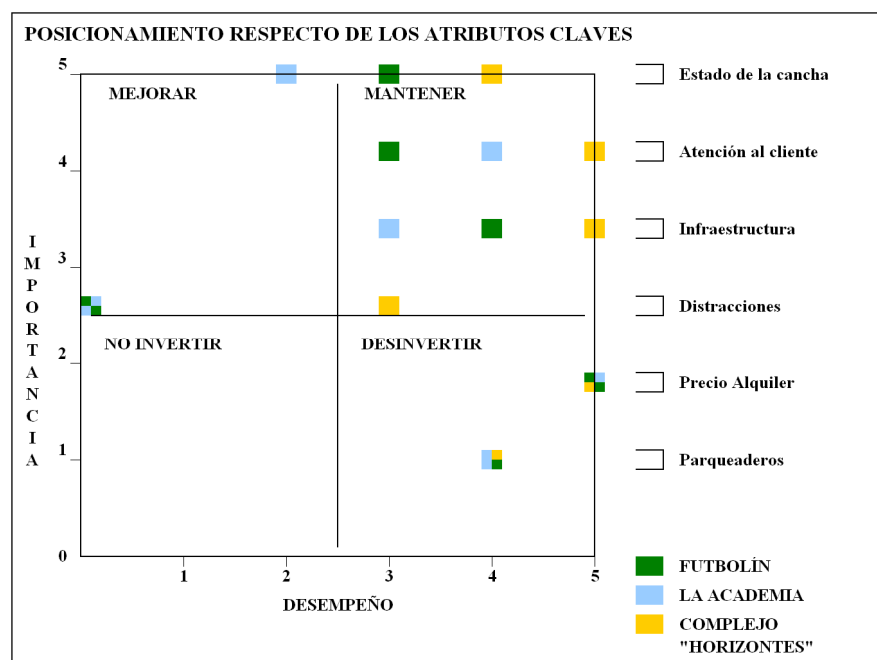
GRADO DE IMPORTANCIA	ATRIBUTO	DESEMPEÑO		
		FUTBOLÍN	LA ACADEMIA	COMPLEJO DEPORTIVO "HORIZONTES"
5	Estado de la cancha	3	2	4
4,2	Atención al cliente	3	4	5
3,4	Infraestructura	4	3	5
2,6	Distracciones	0	0	3
1,8	Precio Alquiler	5	5	5
1	Parqueaderos	4	4	4
	PROMEDIO	3,00	2,80	4,40

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 19

POSICIONAMIENTO RESPECTO A ATRIBUTOS CLAVES



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

En el Gráfico N° 19 podemos observar que, El Complejo Deportivo Horizontes se encuentra mejor posicionado que sus dos competidores.

Esto debido a que de los 6 factores o atributos analizados, 4 se encuentran ubicados en el mejor cuadrante, **Mayor Importancia – Mayor Desempeño**, que de acuerdo a la teoría indica que se debe mantener la estrategia aplicada, ya que es muy bien aceptada por el público.

Pero también podemos observar las falencias de un competidor, el que representa la amenaza más baja para el proyecto, “La Academia” debe mejorar en el estado de su cancha.

3 PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL MARKETING

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

3.1.1 Misión

Se entiende como misión de una empresa, la capacidad de describir que tipo de servicios o productos ofrece, a qué tipo de clientes, atendiendo que tipo de necesidades.

Se podría definir así nuestra misión:

“Promover la practica multideportiva en canchas de césped sintético, para los habitantes de la ciudad de Ambato y demás zonas aledañas, a través de un gran servicio y atención personalizada para todos los asistentes a nuestras instalaciones”

3.1.2 Visión

Se entiende como visión de una empresa, el llegar a definir que se quiere llegar a ser en un determinado período de tiempo. De esta forma podemos definir nuestra visión como:

“Lograr dentro de los próximos 5 años que Ciudad Deportiva Totoras llegue a ser la empresa líder en entretenimiento deportivo en la zona central de el país, manteniendo un alta calidad en el servicio de alquiler de canchas de césped sintético para la práctica multideportiva”

3.1.3 Valores

Compromiso: Ciudad Deportiva Totoras se compromete en primera instancia a atender en los horarios previstos, a organizar torneos con la mayor seriedad posible y finalmente a ofrecer el mejor ambiente para la comodidad de nuestros clientes.

Servicio: Ciudad Deportiva Totoras está dispuesta a ofrecer un servicio de alta calidad a nuestros clientes, tanto para los que asisten a utilizar las canchas, como para la gente que asiste en compañía de los deportistas.

Lealtad: Ciudad Deportiva Totoras se caracterizará por saber reconocer a los deportistas que nos brindaron su apoyo desde el principio, para esto se ofrecerá beneficios de por vida para los clientes fundadores que hicieron conocer de nuestras instalaciones al público en general.

Innovación: Ciudad Deportiva Totoras se compromete a ofrecer nuevos productos y servicios, para abastecer a la constante y cambiante demanda que pide novedades y nuevas distracciones.

Higiene: Ciudad Deportiva Totoras se caracterizara por ofrecer a sus clientes, instalaciones limpias y aseadas correctamente, tanto en área de camerinos como de baños, ya que creemos fundamental para la comodidad de nuestros clientes.

Organización: Ciudad Deportiva Totoras estará dispuesta a demostrar a su clientela la mejor planificación para el desarrollo de los partidos, torneos y demás actividades que se realizarán en las instalaciones.

3.1.4 Factores Claves de Éxito

- Infraestructura e instalaciones: Para llegar a ser de la preferencia del mercado, debemos contar con instalaciones adecuadas, correctamente dispuestas para la comodidad de quienes practican algún deporte en nuestra cancha y también para quienes van a observar a los deportistas.
- Ubicación: el enfoque que le demos al mercado va a depender de nuestra correcta ubicación, que en este caso es en las afueras de la ciudad de Ambato.
- Entretenimiento para la familia: va a ser crucial para poder diferenciar nuestro servicio de la competencia, ya que se brindará diversas distracciones para quienes asisten acompañando a los deportistas o usuarios de las instalaciones.

- Higiene y mantenimiento: es primordial ofrecer el mejor servicio en alquiler de canchas para uso deportivo, motivo por el cuál se realizará el mejor mantenimiento de la cancha, aseo de baños, camerinos, y demás áreas que se encuentran en contacto de nuestros clientes.

3.1.5 Grupos Objetivo

Como grupos objetivo podemos determinar a dos tipos de clientes: B2C y B2B. En el primer grupo se encuentran los clientes habituales que pueden ser identificados como estudiantes de universidades, Institutos o Colegios, también en este grupo pueden estar ejecutivos y comerciantes de Ambato, básicamente estamos hablando del público en general.

Y en el segundo grupo se encuentran las empresas que realizan torneos y campeonatos internos de deportes, que pueden ser aliados estratégicos para el uso de nuestras instalaciones, y para la promoción del complejo deportivo.

3.1.6 Objetivos Estratégicos

- Conseguir en el plazo de un año la fidelidad de por lo menos el 10% de nuestros asistentes.
- Lograr en el plazo de tres años ampliar la capacidad instalada, para poder ofrecer nuevas disciplinas deportivas para los asistentes al complejo. Tales como Tenis y basquetbol.

- Ofrecer continuos descuentos a los clientes que han asistido alguna vez a nuestras instalaciones, gracias a la utilización de un CRM que nos brinde la información de nuestros clientes.
- Conseguir captar en el plazo de dos años el 60% del mercado total.

3.1.7 Matriz Análisis FODA

Para el siguiente análisis se utilizará dos tipos de matrices: la matriz de evaluación de factores internos y la matriz de evaluación de factores externos. Que fueron instauradas por P. KOTLER en su libro *Dirección de Marketing*.

CUADRO N° 31

MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS
CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
Precios adecuados	14%	4	0,56
Personal Profesional y calificado	6%	4	0,24
Innovación continua	5%	4	0,20
Manejo de CRM	4%	3	0,12
Mantenimiento constante de las instalaciones	9%	4	0,36
Higiene y aseo correcto	7%	4	0,28
Entretenimiento para la familia	5%	3	0,15
Atención para los deportistas	10%	4	0,40
Debilidades			
Ubicación	11%	1	0,11
Falta de experiencia en negociaciones B2B	3%	2	0,06
Necesidad de financiamiento	11%	1	0,11
Disponer de una sola cancha multideportiva	10%	1	0,10
No tener parqueadero propio	5%	2	0,10
TOTAL	100%		2,79

**Resultado: Fortaleza
Baja**

Calificación	
Debilidad Alta	1
Debilidad Baja	2
Fortaleza Baja	3
Fortaleza Alta	4

Fuente: P., KOTLER. (2001). *Dirección de Marketing*.

Elaborado por: Carlos Portero

Fortalezas:

- **Precios adecuados:** Ofrecer precios competitivos es crucial para el desempeño de este negocio, esto debido a la condición y costumbres con las que se comercializa productos y servicios en la ciudad de Ambato. En donde cada centavo cuenta al momento de tomar una decisión.
- **Personal Profesional y calificado:** Para cada área, de acuerdo a su complejidad se conseguirá personal humano, no solo apto

académicamente para cada posición dentro de la empresa, también debe contar con gran calidad humana para atender de la mejor manera a los clientes.

- **Innovación continua:** Para lograr conseguir una adecuada y constante fidelidad por parte de nuestros clientes, Ciudad Deportiva Totoras, deberá implementar nuevas atracciones y mejoras deportivas en sus instalaciones, así como nuevas canchas para la práctica de disciplinas como basquetbol y tenis.
- **Manejo de CRM:** Esto es crucial para poder mantener y atraer a clientes a vivir una nueva experiencia en nuestras instalaciones, en donde se busca que un consumidor repita la compra del servicio para así convertirlo en cliente de nuestras instalaciones.
- **Mantenimiento constante de las instalaciones:** Se busca ofrecer a los visitantes al Ciudad Deportiva Totoras, las mejores instalaciones pero principalmente que cuenten con un adecuado mantenimiento, empezando en la cancha, camerinos, baños, y áreas comunes para uso de los clientes.
- **Higiene y aseo correcto:** Es fundamental en nuestras aspiraciones ofrecer un servicio de calidad, por el mejor precio, para esto pensamos implementar un cronograma de aseo permanente de todas nuestras instalaciones, principalmente las más delicadas y que se encuentran en mayor contacto con los deportistas como son: camerinos y baños.

- **Entretenimiento para la familia:** Un aspecto diferenciador en el mercado, será el hecho que pensamos ofrecer entretenimiento para esas personas que asisten al complejo en compañía de los deportistas.
- **Atención para los deportistas:** Es clave para repetir el proceso de compra, lo que se busca es ofrecer la mejor atención a nuestros clientes, brindándoles hidratación gratuita para cada partido que vayan a disputar.

Debilidades:

- **Ubicación:** Posiblemente como se ven en los resultados es uno de nuestros mayores limitantes, teóricamente debido a que la gente busca lugares de esparcimiento cercanos a su vivienda o trabajo.
- **Falta de experiencia en negociaciones B2B:** En este caso se lo considero como debilidad baja, ya que la práctica nos hará ganar experiencia, aparte de que se confía plenamente en la capacidad humana de nuestros profesionales para ganar este tipo de mercado.
- **Necesidad de financiamiento:** Es vital el factor económico para el emprendimiento de cualquier empresa, pero con los accionistas necesarios se podrá solventar este inconveniente, sin contar con las alianzas estratégicas que se piensa realizar, para obtener fondos para este proyecto.

- **Disponer de una sola cancha multideportiva:** Es muy cierto que este factor podrá afectar en un principio nuestro nivel de oferta, y de capacidad instalada, pero se buscará ampliarla en un plazo máximo de tres años.
- **No tener parqueadero propio:** Es una debilidad importante pero no fundamental, ya que al ser una zona poco comercial y poblada, ofrece a sus alrededores calles donde se puede dejar tranquilamente los vehículos, que incluso podrían contar con vigilancia privada para evitar cualquier inconveniente.

Conclusión:

En esta evaluación de factores internos podemos notar, que el resultado fue que el proyecto tiene una fortaleza baja, en consideración a los aspectos escogidos para este estudio. El mejor panorama para la inversión se lo encontrará definitivamente cuando se planteen las estrategias y la consecuente aplicación de los mismos.

Debido a que las debilidades con mejorables, una vez implementado el proyecto en el mediano plazo.

CUADRO N° 32

MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS
CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
Mercado en crecimiento	16%	4	0,64
Abundante cantidad de proveedores de materia prima	11%	3	0,33
Competencia poco desarrollada	12%	4	0,48
Demanda insatisfecha	8%	4	0,32
Clientes insatisfechos	9%	4	0,36
Amenazas			
Situación política del país	6%	2	0,12
Competencia ya posicionada en el mercado	17%	1	0,17
Inestabilidad en precios	15%	1	0,15
Transporte público a la parroquia Totoras	6%	2	0,12
TOTAL	100%		2,69

**Resultado: Oportunidad
Baja**

Calificación	
Amenaza Alta	1
Amenaza Baja	2
Oportunidad Baja	3
Oportunidad Alta	4

Fuente: P., KOTLER. (2001). *Dirección de Marketing*.
Elaborado por: Carlos Portero

Oportunidades:

- **Mercado en crecimiento:** Al ser un mercado cuya demanda al no encontrarse satisfecha al momento del estudio, podemos considerarlo como una oportunidad alta de crecimiento, y una buena opción para emprender un nuevo complejo deportivo para la ciudad de Ambato.
- **Abundante cantidad de proveedores de materia prima:** Es notable que al momento a nivel nacional existen gran cantidad de canchas de césped sintético, razón por la cual se puede contar con variedad de proveedores, desde tipos de cancha hasta insumos necesarios para su

mantenimiento, así como también se puede contar con una extensa variedad de productos de limpieza apropiados para el mantenimiento de las áreas de influencia como son camerinos y baños.

- **Competencia poco desarrollada:** Principalmente porque en la mayoría de competidores, encontramos que las instalaciones han sido adaptadas para el fin, en lugar de cómo es en el caso de Ciudad Deportiva Totoras, fue creada y construida con la finalidad de prestar el servicio de alquiler de canchas de césped sintético para el uso multideportivo, lo que otorga una ventaja competitiva con la mayoría de sitios deportivos de la zona.
- **Demanda insatisfecha:** Factor importante a considerar, gracias a las opiniones receptadas en la investigación de mercado, es notable que es una oportunidad alta y atractiva para los inversionistas de este proyecto.
- **Clientes insatisfechos:** Causado por la mala atención, malas instalaciones y pésimo mantenimiento de canchas similares, ya existentes en la ciudad de Ambato. Lo cual otorga a este proyecto un atractivo mercado por complacer.

Amenazas:

- **Situación política del país:** Las inversiones a nivel nacional se vieron disminuidas, por la incertidumbre generada por el régimen a finales del año 2009. Pero la situación parece normalizarse, en medida de lo posible no se lo considera como una amenaza alta.

- **Competencia ya posicionada en el mercado:** Es normal que existan competidores ya establecidos por mucho tiempo en el mercado, por lo cual se lo ha considerado como amenaza alta, que debe ser contrarrestada con buen servicio y productos de calidad.
- **Inestabilidad en precios:** Es la amenaza más fuerte a la que este proyecto se podrá enfrentar, debido a que la cultura de los comerciantes de Ambato es estimulada por el canibalismo de precios, no existe una política o ética de no bajar demasiado estos valores, y claro el cliente promedio está acostumbrado a consumir lo más económico, pero que igual se puede contrarrestar con una adecuada segmentación del mercado al que el proyecto se va a dirigir.
- **Transporte público a la parroquia Totoras:** Es considerada como una amenaza baja, ya que al momento ya existe en la parroquia el servicio de transporte público con conexión a la ciudad de Ambato.

Conclusiones:

El resultado de la investigación externa otorga una oportunidad baja para ingresar al mercado, que puede ser mejorado una vez que se establezca una correcta segmentación del mercado al que se quiere llegar.

Ya que se nota como principales amenazas el tema de precios y ubicación del complejo, que no sería dificultad para un segmento económico medio y alto.

3.1.8 Matriz Planificación FODA – Estrategias

Se ha analizado los resultados obtenidos, y se ha llegado a la conclusión que para minimizar amenazas debemos aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, y debemos incrementar las fortalezas del Ciudad Deportiva Totoras, enriqueciendo sus debilidades.

CUADRO N° 33

		Fortalezas	Debilidades
	1	Precios adecuados	1 Ubicación
	2	Personal Profesional y calificado	2 Falta de experiencia en negociaciones B2B
	3	Innovación continua	3 Necesidad de financiamiento
	4	Manejo de CRM	4 Disponer de una sola cancha multideportiva
	5	Mantenimiento constante de las instalaciones	5 No tener parqueadero propio
	6	Higiene y aseo correcto	
	7	Entretenimiento para la familia	
	8	Atención para los deportistas	
Oportunidades	ESTRATEGIAS - FO		ESTRATEGIAS - DO
1 Mercado en crecimiento	<p>El mercado se encuentra en un momento que puede ofrecer a los inversionistas atractivos proyectos, para esto aprovecharemos errores cometidos por la competencia (F5 - O5). Al contar con precios adecuados en comparación con</p> <p>y poder de negociación con los proveedores (F6 - O2, O3). Mantener una constante relación con el cliente será clave en la satisfacción de sus necesidades (F4 - O4,O5)</p>		<p>Al disponer de una sola cancha multideportiva tenemos que aprovechar en los primeros años que el mercado se encuentra en crecimiento y que la demanda insatisfecha es alta (D4-O1,O4). La práctica en la negociación con clientes B2B nos ayudará a aprovechar la competencia poco desarrollada (D2-O3). Realizar alianzas estratégicas con proveedores y financieras nos ayudará a buscar el financiamiento con las mejores tasas de interés y acreedores posibles (D3-O2).</p>
2 Abundante cantidad de proveedores de materia prima			
3 Competencia poco desarrollada			
4 Demanda insatisfecha			
5 Clientes insatisfechos			
Amenazas	ESTRATEGIAS - FA		ESTRATEGIAS - DA
1 Situación política del país	<p>Para contrarrestar la guerra de precios con la competencia se buscará tener un punto de equilibrio que no mantenga gran diferencia (F1-A3). Tener una constante innovación en los servicios que ofertamos y acompañados a un adecuado mantenimiento de nuestras instalaciones conseguiremos opacar las amenazas de una competencia poco posicionada en el mercado. (F3, F5, F6 - A2).</p>		<p>La principal estrategia para minimizar las amenazas será la de conseguir mejorar una de nuestras principales debilidades, referente a la cantidad de canchas que tenemos en el complejo deportivo para uso de nuestros clientes, esto estará apoyado de una continua búsqueda de inversión para ampliar la capacidad instalada al momento (D3, D4 - A2).</p>
2 Competencia ya posicionada en el mercado			
3 Inestabilidad en precios			
4 Transporte público a la parroquia Totoras			

Fuente: P., KOTLER. (2001). *Dirección de Marketing*.

Elaborado por: Carlos Portero

3.1.9 Estrategias Corporativas

- Obtener experiencia del mercado para lograr aumentar la capacidad instalada y la variedad de deportes que se puedan practicar en el complejo deportivo.
- Utilizar las fortalezas para ganar mayor participación en el mercado, aprovechando las oportunidades que se presentan como más altas.
- Crear la posibilidad para que los consumidores pasen de ser consumidores eventuales a clientes frecuentes, todo esto mediante la utilización de un CRM adecuado, que nos brinde la oportunidad de conocer frecuencias, tiempos de uso y hábitos de cada cliente.
- Mantener la imagen del Ciudad Deportiva Totoras, realizando un adecuado mantenimiento de su cancha, camerinos, baños y demás instalaciones.
- Mantener a la marca en el TOP of mind del consumidor, mediante una constante publicidad en los medios preferidos por el público ambateño, entre los que se destacan radios, periódicos y revistas.
- Tratar de tener una ocupación en la cancha de al menos el 70% de las horas de funcionamiento, esto con la finalidad de obtener una rentabilidad constante de acuerdo a la inversión que se va a realizar.

- Aumentar en el plazo de 3 años la capacidad instalada de canchas en un 150%, con la finalidad de ofrecer nuevas disciplinas deportivas a nuestros clientes, y de esta forma captar mayor cantidad de futuros deportistas.
- Conseguir convenios con auspiciantes, para poder tener ingresos adicionales en nuestras canchas.
- Difundir la reglamentación del Ciudad Deportiva Totoras de manera clara y adecuada a todos los visitantes.
- Tratar al cliente como el centro del negocio, como la razón de nuestra existencia, para de esta forma, atenderlos de la mejor manera y sin descuidar ninguno de los detalles que anteriormente se menciona.
- Estudiar y analizar los movimientos de los competidores para poder estar siempre alertas a cualquier estrategia que por parte de ellos pueda afectar o disminuir nuestro nivel de ingresos.

3.1.10 Objetivos Específicos de Marketing

3.1.10.1 Objetivos Cualitativos

- Alcanzar en el primer año ventas anuales del 50% del líder del mercado.

- Lograr que el 10% de los consumidores se conviertan en clientes frecuentes de nuestras instalaciones.
- Lograr el 60% de market share del mercado, en el plazo de 18 meses.
- Conseguir un margen de contribución de 40%.

3.1.10.2 Objetivos Cuantitativos

- Lograr que Ciudad Deportiva Totoras se posicione en la mente del consumidor como una marca líder en entretenimiento deportivo en la ciudad de Ambato.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores y empresas en los primeros 6 meses.
- Segmentar al mercado, en función de sus perfiles e índices de satisfacción una vez que ya hayan utilizado nuestras instalaciones.
- Mantener una permanente investigación de mercado, para medir la posibilidad de ampliar el complejo deportivo a más disciplinas deportivas.

3.1.11 Matriz Cuadro de Mando Integral

Hace un análisis de estratégico de los objetivos de la empresa, en base a 4 perspectivas: Financiera, Cliente, Interna, Crecimiento y Aprendizaje. Todo enfocado al cumplimiento cualitativo y cuantitativo de las metas propuestas.

CUADRO N° 34

MATRIZ DE MANDO INTEGRAL – PRIMERA PARTE

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META		INICIATIVA	
				CUANTITATIVA	CUALITATIVA	PROYECTOS	ESTRATEGIAS
FINANCIERA	Alianzas estratégicas y gestión financiera	Una vez implementado el proyecto, se buscará mejorar la relación con proveedores, para mejorar así costos fijos de mantenimiento de las instalaciones, maximizando así la rentabilidad de la empresa, para que esta cumpla eficientemente con las obligaciones financieras adquiridas para el proyecto.	Rentabilidad	40%	Debe registrarse datos históricos	Plan de Optimización de costos	Mejorar la estructura de costos
			Nivel de cumplimiento de Proveedores	95%	Debe estar entre el 93% y 95%		
			Solvencia Financiera	95%	Capacidad para responder obligaciones		Optimizar los recursos de la empresa
CLIENTE	Servicio al cliente, imagen corporativa y segmentación de clientes	Ofrecer una digna atención al cliente, brindándole el mejor servicio en todo momento, desde que inicia el alquiler de la cancha hasta que finalice su uso. Implementar un CRM para así satisfacer todas las necesidades, se piensa mantener en correcta presentación las instalaciones	Nivel de satisfacción del cliente	90%	Aceptable entre el 90% y 95%	Buzón Sugerencias y comentarios	Analizar cada día las opiniones vertidas, para realizar las correcciones necesarias
			Nivel de cumplimiento de horarios y reservaciones	100%	Efectividad 100% nivel de cumplimiento		Capacitación al personal, y utilización de programa administrativo
	Competencia y Diversificación de servicios	Implementar el plan de ampliación que nos permita mejorar la calidad de servicio, y variedad de disciplinas deportivas, así como la cantidad de canchas que operen en nuestras instalaciones.	Incremento porcentual en ventas	15%	De acuerdo a aumento poblacional	Plan de Ampliación	Mejorar el posicionamiento en el mercado
			porcentaje de participación del mercado	9%	Superior al crecimiento del mercado		

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

CUADRO N° 35

MATRIZ DE MANDO INTEGRAL – SEGUNDA PARTE

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META		INICIATIVA	
				CUANTITATIVA	CUALITATIVA	PROYECTOS	ESTRATEGIAS
INTERNA	Gestion de Procesos y seguridad	Implementar un sistema administrativo y contable que permita establecer oportunamente reservas, registros y cancelaciones. Para ofrecer de esta forma la mejor organización y cumplimiento a nuestros clientes.	Grado de automatización	95%	Rapidez	Plan de Mejoramiento Continuo	Tiempo de respuesta optimo
			Actualización de información del cliente	95%	Uso adecuado de CRM.		Validez de la información
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Plan Estratégico, Mejoramiento de la Organización y gestión interna.	Diseñar un plan estratégico que en los próximos 5 años, permita en base al diagnostico realizado, corregir las falencias de la empresa y prepararla para que asuma con consistencia todas las dificultades que se presenten. Para lo cual se creará un manual actualizado de procesos, que se encontrará perfeccionado de acuerdo a la experiencia que obtenga la organización con el transcurso de los años	Desarrollo de Sistemas o proyectos	90%	Ejecutar Implementación	Manual de Procesos	Desarrollo de un plan estratégico
			Porcentaje de cumplimiento de la Visión	90%	Aporte al crecimiento		Clima laboral y capacitación al personal

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

3.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

3.2.1 Cadena de Valor

Introducida al medio por Michael Porter, en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, publicada en 1985, ha llegado a considerarse como un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.⁶

La cadena de valor es una herramienta valiosa, que se utiliza para determinar cuáles son las ventajas competitivas de la empresa, barreras de entrada y de salida, y también puede ayudar a determinar la estructura organizacional, al mando de ciertas actividades, sean éstas primarias o secundarias, bajo el mando de unidades organizacionales como comercialización o mercadotecnia. Como lo podemos apreciar en el siguiente cuadro.

⁶ WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor#cite_ref-0].

GRÁFICO N° 20

CADENA DE VALOR



Fuente: www.estrategiamagazine.com

Elaborado por: Carlos Portero

3.2.2 Actividades Primarias

Al ser una empresa que básicamente va a ofrecer un servicio a la comunidad, difiere de ser una compañía productora y se convierte en una comercializadora de servicios. Dentro de las actividades primarias para el negocio podemos distinguir las siguientes.

3.2.2.1 Logística Interna

Partiendo de un adecuado uso y mantenimiento de la cancha, se han identificado procesos para poder realizar esta finalidad que básicamente es el corazón de la empresa.

Para esto se tiene identificado y categorizado los tipos de productos necesarios para esto, en primera instancia se almacenara en el cuarto de

limpieza los siguientes productos: desinfectantes, cloro, ambientales, papel y toallas higiénicas, trapeadores, escobas y cepillos.

Productos que serán utilizados principalmente en el mantenimiento de baños y camerinos, además de ciertas áreas comunes a donde tiene acceso el público en general, como es el área de cafetería, y el área de juegos y entretenimiento para visitantes.

Para el mantenimiento de la cancha se tiene planificado como principal actividad, regar sobre este el rubor, que son bolitas de caucho que ayudan a cuidarlo y evitar su desgaste en exceso.

En segunda pero no menos importante instancia, tenemos que considerar las actividades que van a girar en torno al cliente, en este caso podemos identificar, que el proceso de recepción de datos a los consumidores de nuestro servicio, se lo hará a manera de una pequeña toma de datos, que constara de: fecha, nombre, cédula de identidad, correo electrónico y fecha de cumpleaños. Todo esto con la finalidad de alimentar día a día nuestro sistema de CRM, el cual va a ser determinante al momento de segmentar y repetir el proceso de compra, es decir que el consumidor se convierta en cliente.

En tercera instancia tenemos que para acceder a los clientes, vamos a utilizar medios de comunicación, y el famoso y muy efectivo boca a boca, que gracias a referencias ampliaremos nuestro mercado.

3.2.2.2 Operaciones

Prácticamente al ofrecer un único servicio, que es el de alquiler de canchas de césped sintético para la práctica multideportiva, tenemos que considerar que como una actividad que nos permita operar, va a ser la de tener en adecuadas condiciones: arcos, mallas, alumbrado y sistema de hidratación.

3.2.2.3 Logística Externa

Para poder ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes, se cuenta con personal capacitado que se encargará de realizar las reservas de canchas, coordinar con empresas el desarrollo de campeonatos, y demás actividades que se vayan a realizar en la cancha de la Ciudad Deportiva Totoras, todo esto con la única finalidad de evitar cruces de horarios.

3.2.2.4 Marketing y Ventas

Es fundamental para el desempeño de este proyecto, poder crear estrategias de venta y de marketing, para captar la atención de potenciales clientes y conseguir una meta ocupacional de al menos el 70% del horario diario de funcionamiento.

El departamento de ventas y marketing será el encargado de manejar cartera de clientes, empresas, análisis de competencia, situación del

mercado, posicionamiento de la marca en el medio, y demás factores que puedan influir y permitan generar rentabilidad.

Todas las estrategias de marketing y canales de comunicación serán descritos en el plan de medios.

3.2.2.5 Servicios Post Ventas

Como principal sistema de retroalimentación, se atenderá sugerencias y comentarios, inmediatamente se haya completado la experiencia. Para esto se piensa crear una escala para medir el nivel de satisfacción del cliente, mediante el uso de una pequeña encuesta.

En el caso de existir comentarios o sugerencias haremos seguimiento de estas y se las comunicaremos a nuestros visitantes una vez que las hayamos adoptado, para de esta forma ofrecer al cliente un trato personalizado y demostrar lo importante que es para nosotros su visita.

3.2.3 Actividades de Apoyo

3.2.3.1 Infraestructura de la Empresa

La empresa funcionará en la Parroquia Totoras, provincia de Tungurahua, tiene como finalidad el servicio de alquiler de canchas de césped sintético. Para lo cuál a dispuesto la creación de cargos que ayuden con este fin.

Partiendo de la Junta Directiva, pasando por el Administrador y llegando al personal de limpieza, tenemos un grupo humano apropiado para brindar el mejor servicio y experiencia a los clientes del complejo deportivo.

3.2.3.2 Gestión de Recursos Humanos

El talento humano es considerado muy importante, para conseguir las metas que la junta directiva se ha propuesto alcanzar, partiendo del hecho que la calidad humana y vocación por atender al cliente son vitales para ofrecer calidad en el servicio.

Se seleccionará al personal en base a las siguientes virtudes:

- Calidad humana.
- Preparación académica
- Buenos modales

3.2.3.3 Desarrollo de Tecnología

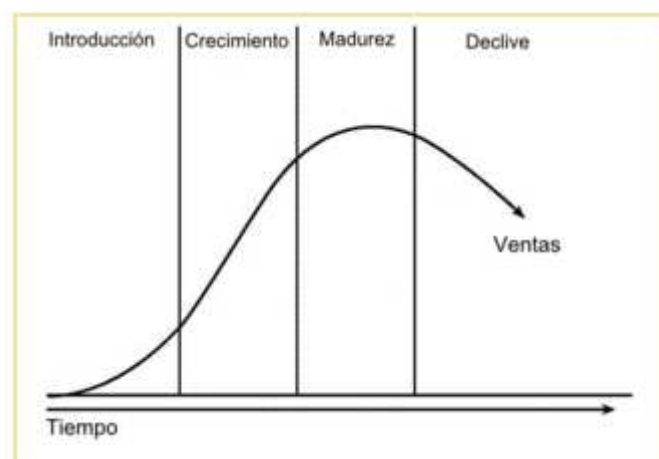
En este aspecto es notable decir que la innovación y uso de nueva tecnología, para este tipo de eventos va a ser novedoso, razón por la cual se piensa utilizar para cada partido un marcador electrónico que permita a los jugadores observar a cada momento del mismo, cuál es el resultado del encuentro, tiempo de juego y demás novedades propias del mismo.

3.2.3.4 Compras

Las actividades de compra de la compañía, básicamente están enfocadas al abastecimiento propio del mantenimiento de las instalaciones, papelería y demás insumos propios de la oficina desde donde se administrará el complejo deportivo.

3.2.4 Ciclo de Vida del Producto

GRÁFICO N° 21



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

3.2.4.1 Investigación y Estudio

El desarrollo del producto ha tenido un estudio de alrededor 6 meses, dentro de los cuáles alimentados de la información que ha otorgado el mercado, se ha podido diseñar un servicio apropiado para las necesidades del medio.

3.2.4.2 Introducción

En esta fase se podrá apreciar cómo se piensa introducir el producto al mercado, proceso mediante el cual es indispensable utilizar publicidad para hacer conocer este servicio a la comunidad.

Ingresará al mercado con un precio similar al de la competencia, con la invitación de vivir una nueva experiencia, ya que los valores agregados que tiene este producto, radican fundamentalmente en la calidad en la atención y en las comodidades que encontraran los jugadores dentro y fuera de la cancha.

Se invitará a grupos de amigos a jugar gratuitamente en las instalaciones, para que conozcan el sistema. Que posteriormente se reforzará con campañas de publicidad y promoción.

En esta etapa se planea rectificar ciertos detalles u omisiones que el cliente ha detectado en la experiencia. Se trabajará arduamente en manejar y captar la base de datos de visitantes, que apoyado de un correcto CRM dará como resultado un crecimiento notable en la siguiente fase. Todo esto en un período no superior a 6 meses.

3.2.4.3 Crecimiento

Se espere ya llegue a ocurrir a partir del sexto mes, ya que una vez conocido el producto o servicio, y fomentando la relación a largo plazo

con los consumidores que han repetido la experiencia convirtiéndose en clientes.

Apoyados de una buena gestión de comercialización y marketing se espera que esta fase sea la plataforma para ampliar la capacidad instalada, 3 años después de abrir el proyecto.

La duración de esta fase no debe ser menor a los 3 años, que de acuerdo a nuestras proyecciones, es como el mercado piensa mantenerse.

3.2.4.4 Madurez

Se espera que trabajando de la mano con la innovación, y la presentación de nuevos productos y servicios, se mantenga la empresa en esta fase por no menos de 7 años, la lealtad de los clientes jugará un papel importante para mantenernos en esta etapa.

3.2.4.5 Declive

Si se llega a esta fase, gracias a que se trabaja con espacios abiertos, se podría maximizar la rentabilidad ocupando las instalaciones en la organización de eventos, matrimonios, cumpleaños, conciertos o ferias.

3.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.3.1 Estrategias Competitivas

Descritas en el libro *Competitive Strategy*, de Michael Porter en el año de 1980, como las acciones defensivas u ofensivas de una empresa para crear una posición adecuada dentro de una industria. Para esto Porter utiliza tres estrategias genéricas que se pueden utilizar individualmente o en conjunto, para generar a largo plazo una posición relevante a la de los competidores.

Estas estrategias son: El liderazgo en costos totales bajos, La diferenciación y El enfoque.

Es claro reconocer que estas estrategias crean una ventaja competitiva frente a la competencia, pero solo hasta que la copien o mejoren, es por esto que se utilizan otras herramientas para fortalecer al negocio. Para el caso de este proyecto se utilizará la estrategia de diferenciación y enfoque.

No se ha utilizado una estrategia de liderazgo en precios, porque no nos interesa ingresar al mercado a pelear directamente con los competidores, ya que esto solo significará terminar, con márgenes de rentabilidad muy bajos para todos, que traerá como consecuencia la imposibilidad de operar ofreciendo este servicio.

3.3.1.1 Diferenciación

Para ingresar al mercado claramente se ha establecido una estrategia de diferenciación, con respecto a la calidad de experiencia que se invita a vivir al deportista y demás visitantes del complejo deportivo. La diferenciación se considera como una barrera protectora contra la competencia, ya que se logra una lealtad a la marca.

De esta forma podemos concluir que nuestra estrategia de diferenciación es apropiada para mantener a los consumidores y repetir el proceso de compra, que en el mediano plazo representara una Fidelización importante de clientes. Todo esto realizado con la finalidad de que la marca se posicione en la mente de los consumidores como LEAD SELL. Es decir llegar a que los clientes no tengan presente otra marca, como la que nosotros le ofrecemos.

3.3.1.2 Enfoque

El enfoque que Ciudad Deportiva Totoras piensa dar a sus clientes, está dirigido prioritariamente a ofrecer un servicio de calidad e instalaciones en las mejores condiciones posibles. Para el segmento de mercado previamente identificado en la investigación de mercado.

3.3.2 Disciplina de Valor

Creadas por Treacy y Wiersema, proponen tres teorías de disciplinas de valores: excelencia operativa, liderazgo en el producto y conocimiento íntimo del consumidor, fundamentadas en que una empresa debe escoger una de las tres para poder llegar a ser líderes en el mercado.

Escoger entre uno de estos tres métodos brindará a la empresa la oportunidad de obtener la consecución de sus objetivos y el alcance de sus metas.

3.3.2.1 Excelencia Operativa

Se refiere a que la empresa centre la totalidad de sus esfuerzos a obtener un trabajo en equipo, en donde cada integrante del personal sepa lo que tiene que hacer con el fin de ofrecer una clara sociedad entre precio, calidad y facilidades de compra.

3.3.2.2 Liderazgo en el Producto

Caracterizado por la innovación, va a permitir a la empresa liderar el mercado y a sus competidores, porque se enfocará a desarrollar nuevas soluciones en el corto plazo, requiere de mucha creatividad y de audacia para sacar nuevos servicios en el momento adecuado.

3.3.2.3 Conocimiento Íntimo del Consumidor

Centran sus objetivos en las necesidades que tiene el propio consumidor, se busca ofrecer más de lo que los clientes buscan a un precio razonable, todo elaborado para obtener su fidelidad.

Apoyados de un CRM bien manejado y de herramientas informáticas, como es el caso de la página web de la compañía, se podrá conseguir este objetivo, encontrar una comunicación directa con el consumidor nos brindará la posibilidad de conocerlo más y de dedicarnos más a hacerlo vivir la mejor experiencia en el complejo deportivo.

Para este proyecto se planea dirigir la mayoría de los esfuerzos a la tercera estrategia de valor, ya que básicamente esa es nuestra principal estrategia diferenciadora, ofrecer al cliente lo que los competidores no a sabido hacerlo.

Es notable que uno nunca pueda dejar de lado, una correcta y eficiente administración y mucho menos innovar y ofrecer nuevos productos, pero es cierto el dedicarse en mayor medida a una de estas disciplinas de valor es crucial para obtener los resultados esperados.

3.4 DECISIONES ESTRATÉGICAS

3.4.1 Marketing MIX

3.4.1.1 Producto

NECESIDAD GENÉRICA DERIVADA

La necesidad genérica define al negocio ya que preexiste en la comunidad, en el caso de este proyecto se la podría definir como la necesidad de los consumidores por mantener un buen estado de salud, haciendo ejercicio frecuentemente. Como resultado se entiende a la necesidad derivada como la definición de un producto real, presentando así una solución a dicha necesidad del cliente, que en este caso la necesidad derivada es el servicio de alquiler de canchas de césped sintético para la práctica multideportiva.

PRODUCTO: Servicio de alquiler de canchas de césped sintético para la práctica multideportiva.

NECESIDAD GENÉRICA: Realizar ejercicio para preservar la salud.

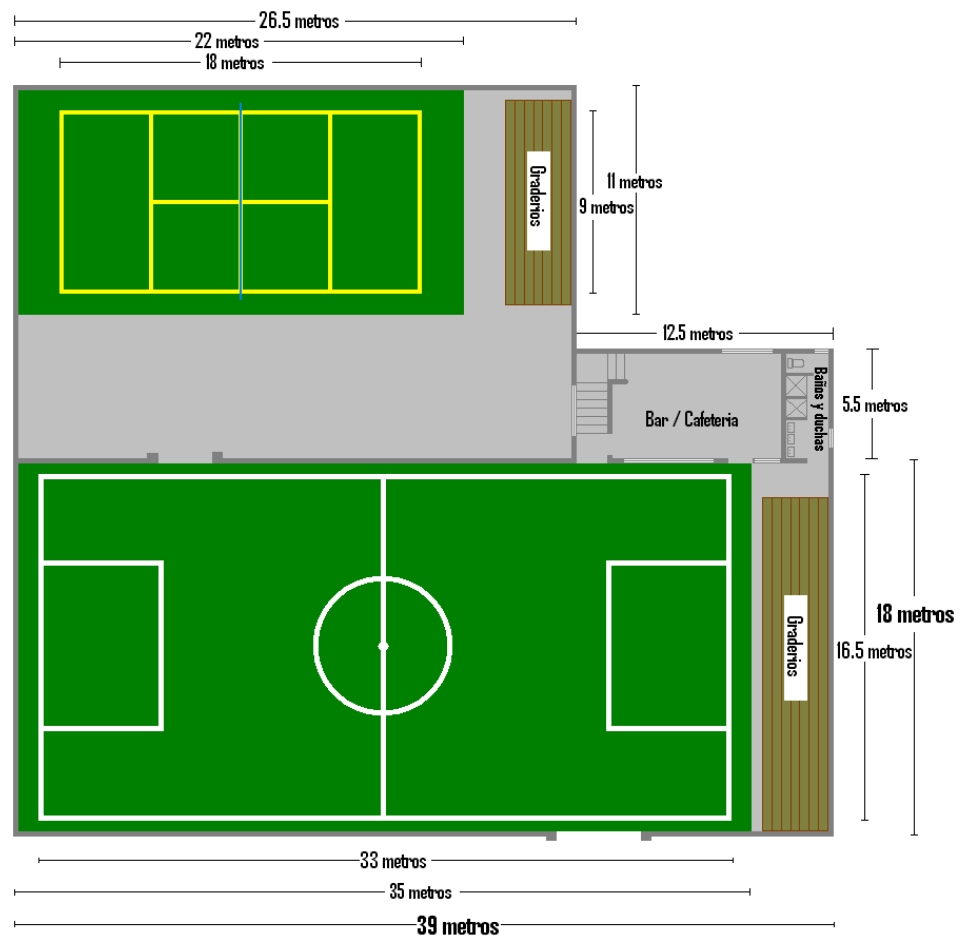
NECESIDAD DERIVADA: Práctica deportiva en canchas adecuadas.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto contará con dos canchas de césped sintético techadas e iluminadas, la primera de 16.5m de ancho por 33m de largo, generaran un área de juego de 544.5m^2 apto para la práctica de fútbol 6, la segunda cancha de 9m de ancho por 18m de largo, genera un área de 162m^2 , apropiada para la práctica de Voleibol, tiene una particularidad, que es la de poder convertirse en una cancha de 242m^2 apta para partidos de fútbol de niños. Ambas canchas contarán además con los servicios de un bar / cafetería, baños, duchas y camerinos para cada equipo.

Se puede observar a detalle en el Gráfico N° 22.

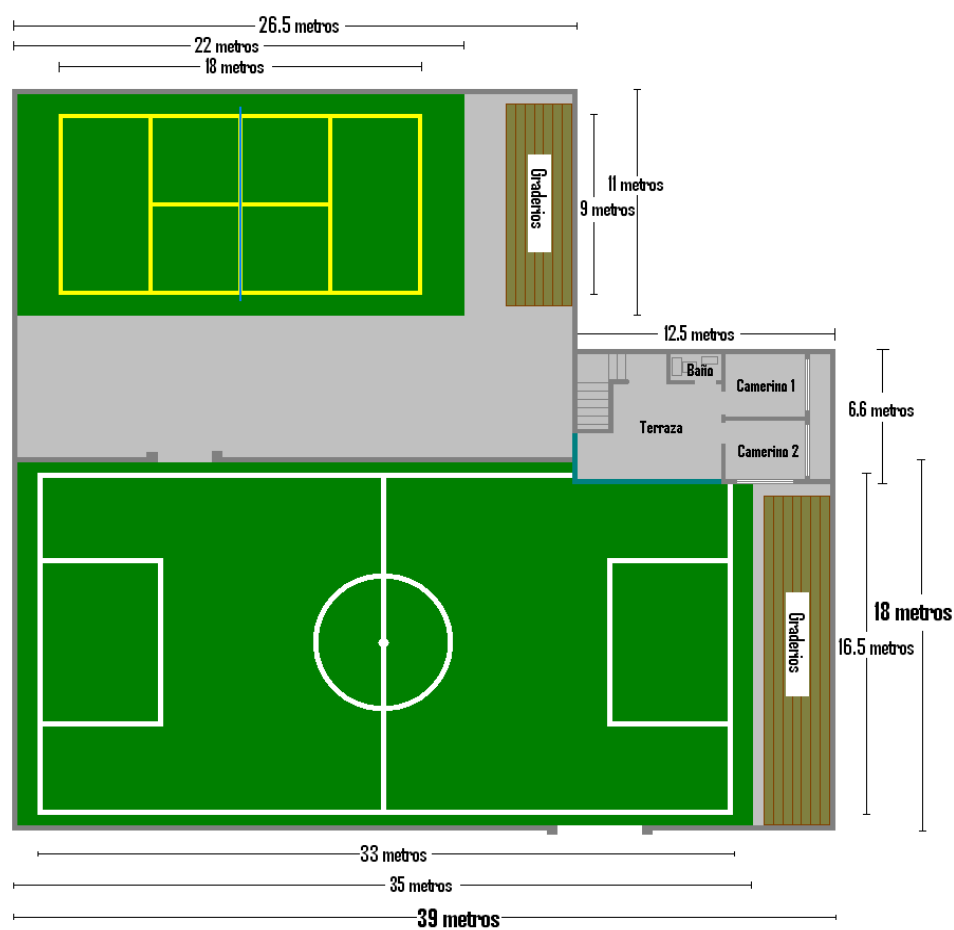
GRÁFICO N° 22



VISTA AEREA - TERRENO - PRIMERA PLANTA

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

GRÁFICO N° 23



VISTA AEREA - TERRENO - SEGUNDA PLANTA

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

El Gráfico N° 23 detalla las canchas de césped sintético, tanto para fútbol como para Voleibol, pero resalta la construcción existente con las áreas de Bar / Cafetería, Baños y duchas, dispuestas en la primera planta de dicha construcción.

En el Gráfico N° 23 podemos observar en detalle la segunda planta de la construcción, con las áreas asignadas para camerinos, terraza y baño.

En la siguiente imagen se puede observar lo que el Gráficos N° 22 y N° 23 representaron desde un a vista aérea.

IMAGEN N° 13

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

DECISIONES ESTRATÉGICAS

El servicio que se pretende ofrecer difiere de la común descripción de un producto tangible, que no solo trasmite un valor de marca, ya que cuenta con la presencia física del mismo.

Para el caso de este proyecto se trabajará con un manejo de marca muy fuerte y enfocada a generar el mayor valor posible al concepto de marca, debido a que se trabaja básicamente con un intangible.

Partiendo de este análisis podemos concluir que las decisiones estratégicas, para el producto como tal, van a estar enfocadas de acuerdo a cada uno de los siguientes aspectos:

Variedad de Producto: Cuando iniciemos operaciones se iniciará con el servicio de alquiler de canchas de césped sintético únicamente para la

práctica de fútbol y voleibol, pero en donde cabe recalcar que nuestro producto/servicio estrella es para la práctica de fútbol.

La investigación de mercado arrojó que la comunidad busca también instalaciones para la práctica de otros deportes como es el caso de básquet y voleibol. Partiendo de esto podemos incrementar la amplitud y profundidad del negocio para poder satisfacer a estos clientes que todavía no se los ha atendido, son decisiones que se pueden tomar en el mediano plazo, dependiendo de la acogida que tenga nuestro producto o servicio estrella.

Línea de producto: Normalmente es manejada por una sola persona, que como gerente de marca se encarga de administrar a la misma, teniendo siempre en cuenta su reacción en el mercado, fortalezas y debilidades de la competencia.

Para este proyecto de tendrá a una única persona, para manejar esta línea de producto, ya que es notable que su diversidad por el momento solo implica a dos disciplinas deportivas.

Valor de marca: Para mi criterio es el aspecto más fuerte, y el que tenemos que analizar de la mejor manera, ya que lo que se busca es que el cliente encuentre ciertos atributos en la marca, que los identifique y que en el mejor de los casos los lleve a suplir una necesidad, en este caso por mantener una buena salud.

Como nos propusimos anteriormente, Ciudad Deportiva Totoras, busca ser la primera marca en la mente de los habitantes de la ciudad de Ambato.

El nombre debe describir todo los beneficios que el cliente obtendrá al escogerlo, por esta razón el nivel de comunicación que el concepto de marca debe generar es muy alto, ya que buscamos ser identificados como una empresa seria, confiable, responsable y que principalmente brinda el mejor servicio a los deportistas y a todos los visitantes que asisten al complejo deportivo.

3.4.1.2 Precio

El precio que manejaremos va a estar segmentado para dos grupos objetivos: B2B y B2C y este a su vez para dos disciplinas deportivas, que puede subdividirse en prácticas ocasionales y en torneos organizados.

Como generalidades podemos decir que precio de alquiler es por la utilización de la cancha por el tiempo de 1 hora. El valor total se lo dividirá para el número de jugadores que participen en ese período en la utilización de la cancha.

Para establecer el precio, se lo hará en base a la demanda, tomando muy en cuenta los valores cobrados por la competencia, ya que como se menciono anteriormente se busca una diferenciación en calidad de servicio, mas no en precio.

3.4.1.3 Plaza

La cancha de fútbol se ubicará en la zona rural de la ciudad de Ambato, en la vía que une a la ciudad con el poblado de Baños, el acceso es directo desde la avenida principal, en donde los consumidores podrán acceder a través de sus vehículos particulares o por medio del transporte público que llega directamente al Barrio Centro, Parroquia de Totoras, el cual se encuentra ubicado a dos cuadras del Ciudad Deportiva Totoras.

Dentro del concepto de canales de distribución, podemos reconocer que el proyecto por sus características no requiere de intermediarios para hacer conocer de sus servicios a la comunidad, ya que el contacto y transacción será directamente realizado entre el Complejo deportivo y el consumidor final.

Teniendo en cuenta que es un consumidor final es un cliente B2C, se realizará como se describió anteriormente, para el caso de clientes B2B, se realizará la negociación entre el complejo deportivo y la empresa interesada en adquirir nuestras instalaciones para el uso de sus empleados.

3.4.1.4 Promoción

GRÁFICO N° 24



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

La empresa planea hacer conocer su nombre, por medio de la publicidad que puede brindar los medios de comunicación, a través de un marketing directo, para el caso de clientes B2B se procederá a realizar visitas a empresas, coordinando y ofreciendo la organización la campeonatos relámpago totalmente gratuitos para el personal de su empresa, todo esto con la finalidad de hacer conocer las instalaciones y fomentar en los ejecutivos la práctica deportiva de manera frecuente.

Para llegar a clientes B2C se planea utilizar medios de comunicación, como son revistas, periódicos, radio y televisión, claro todo esto enfocado de acuerdo al target que se quiere llegar, es digno recalcar que

los medios preferidos por el segmento encuestado fue determinado en la investigación de mercado y será presentado a detalle en el plan de medios.

3.4.2 Plan de Medios

Es desarrollado en base a los objetivos de Marketing, y es parte del plan de publicidad, tiene como finalidad analizar el alcance, frecuencia y presupuesto de una campaña publicitaria en función de un margen de tiempo.

3.4.2.1 Objetivo

El objetivo principal del plan de medios, es cumplir los objetivos específicos de marketing, tanto cualitativos como cuantitativos descritos anteriormente, en el tiempo estipulado.

3.4.2.2 Campaña Publicitaria

OBJETIVOS PUBLICITARIOS

De posicionamiento

Posicionar al Ciudad Deportiva Totoras, como el mejor centro deportivo de la ciudad de Ambato en las categorías de, práctica de Fútbol y Voleibol en canchas de césped sintético. En un plazo de 2 años.

De recordación

Mantener a la marca en la mente del consumidor, si es posible como el Top Of Mind de los centros deportivos de la ciudad de Ambato.

De persuasión

Conseguir el apoyo económico por parte de la junta directiva, para poder mantener un presupuesto mensual asignado a la publicidad del complejo deportivo.

De información

Establecer parámetros y procedimientos dentro de la compañía, que sean adecuados para poder ofrecer la información necesaria a cada persona que lo requiera.

GENERALIDADES

La campaña publicitaria se la realizará en la ciudad de Ambato, utilizando medios de comunicación para cada categoría: radio, revista y periódico; de acuerdo a la investigación de mercado realizada, y que ofrecieron los mayores niveles de aceptación para cada rango de edad según el segmento de clientes B2C y B2C tenemos:

Radios:

- Categoría Jóvenes entre 15 y 25 años:

Radio Disney 94.1 Fm

Radio JC La Bruja 97.3 Fm

- Categoría Adultos mayores a 25 años.

Radio Ambato

Revistas:

- Categoría Jóvenes y adultos

Revista Estadio

Periódicos:

- Categoría jóvenes y adultos

Diario El Comercio

Diario El Herald

Diario La Hora

Estos son los medios de comunicación mejor posicionados, para llegar a nuestro grupo objetivo, de acuerdo a la investigación de mercado realizada en la ciudad de Ambato.

De los cuáles se ha seleccionado a los mejores de acuerdo a consideraciones como: cobertura, costos de anuncio y publicación de las piezas publicitarias.

La campaña publicitaria tendrá una duración de 10 semanas, distribuida de la siguiente forma: las primeras 4 semanas se creará una campaña de expectativa, en donde se informará a la ciudadanía de la llegada de un nuevo centro deportivo en la ciudad de Ambato, se creará un secreto a voces, ya que no se informará su ubicación todavía. Posteriormente en una duración de 6 semanas se aplicará la campaña de introducción, donde se comunicará la existencia y ubicación de este centro deportivo.

A continuación se detalla los parámetros de cada campaña.

Campaña Expectativa

CUADRO N° 36

CAMPAÑA EXPECTATIVA

RADIO	PROGRAMA	TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO UNITARIO USD	CANTIDAD CAMPAÑA	COSTO TOTAL
JC RADIO LA BRUJA	TALIZMAN	Cuña 30"	19,00	50	950,00
RADIO AMBATO	Combo Deportivo	Cuña 30"	4,00	50	200,00
	Combo Deportivo	Cuña 30"	4,00	50	200,00

DIARIO	SECCIÓN	TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO UNITARIO USD	CANTIDAD CAMPAÑA	COSTO TOTAL
EL HERALDO	Deportes	Anuncio	307,68	2	615,36

MEDIO VISUAL	LUGAR DE IMPACTO	TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO SEMANAL USD	CANTIDAD CAMPAÑA	COSTO TOTAL
INDUVALLAS	Calles de la Ciudad de Ambato	Mobile Systems Camión con gigantografía	1767,00	1	1767,00
INDUVALLAS	Vía Ambato - Baños	Valla Fija	151,89	4	607,56

COSTO TOTAL INVERSIÓN CAMPAÑA 4339,92

NOTA: PRECIOS NO INCLUYEN IVA

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

Campaña Introducción

CUADRO N° 37

CAMPAÑA INTRODUCCIÓN

RADIO	PROGRAMA	TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO UNITARIO USD	CANTIDAD CAMPAÑA	COSTO TOTAL
JC RADIO LA BRUJA	TALIZMAN	Cuña 30"	19,00	70	1330,00
RADIO AMBATO	Combo Deportivo	Cuña 30"	4,00	70	280,00
	Combo Deportivo	Cuña 30"	4,00	70	280,00

DIARIO	SECCIÓN	TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO UNITARIO	CANTIDAD CAMPAÑA	COSTO TOTAL
EL HERALDO	Deportes	Anuncio	307,68	3	923,04
DIARIO LA HORA	Deportes	Anuncio	127,08	3	381,24

MEDIO VISUAL	RECORRIDO / LUGAR DE IMPACTO	TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO SEMANAL USD	CANTIDAD CAMPAÑA	COSTO TOTAL
INDUVALLOS	Calles de la Ciudad de Ambato	Mobile Systems Camión con gigantografía	1767,00	2	3534,00
INDUVALLOS	Vía Ambato - Baños	Valla Fija	163,56	6	981,34

COSTO TOTAL INVERSIÓN CAMPAÑA 7709,62

NOTA: PRECIOS NO INCLUYEN IVA

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

3.4.2.3 Evento

El día de inauguración del complejo deportivo se realizará un campeonato rápido de fútbol 6, con 8 equipos invitados, que gratuitamente utilizarán las canchas de fútbol, del complejo deportivo para que desde las 10am hasta las 7pm, se defina un campeón de este evento deportivo.

La finalidad que tiene este evento es la de, ofrecer a la clientela una prueba de sus instalaciones, sin ningún costo de inscripción, ya que se considera que de esta forma la satisfacción de los visitantes será transmitida a conocidos y amigos, lo cuál ayudará a que la cancha se vuelva más conocida en nuestro grupo o mercado objetivo.

El evento estará organizado y con anticipación, para poder participar en este evento deportivo, se ha planificado en la campaña de introducción informar a la ciudadanía que forme equipos con su grupo de amigos, para participar en el primer campeonato de fútbol rápido de la ciudad, de esta forma se inscribirá a 8 equipos participantes, para que formen parte de este campeonato deportivo, que tendrán como premio horas de uso gratuitas para todos los jugadores del equipo ganador, que para hacerlas validas solo tendrán que reservar la cancha con 24 horas de anticipación.

3.4.2.4 Presupuesto

CUADRO N° 38

CAMPAÑA EXPECTATIVA						CAMPAÑA INTRODUCCIÓN					
RADIO	PROGRAMA	TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO UNITARIO USD	CANTIDAD CAMPAÑA	COSTO TOTAL	RADIO	PROGRAMA	TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO UNITARIO USD	CANTIDAD CAMPAÑA	COSTO TOTAL
JC RADIO LA BRUJA	TALIZMAN	Cuñía 30"	19,00	50	950,00	JC RADIO LA BRUJA	TALIZMAN	Cuñía 30"	19,00	70	1330,00
RADIO AMBATO	Combo Deportivo	Cuñía 30"	4,00	50	200,00	RADIO AMBATO	Combo Deportivo	Cuñía 30"	4,00	70	280,00
RADIO AMBATO	Combo Deportivo	Cuñía 30"	4,00	50	200,00	RADIO AMBATO	Combo Deportivo	Cuñía 30"	4,00	70	280,00
DIARIO	SECCIÓN	TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO UNITARIO USD	CANTIDAD CAMPAÑA	COSTO TOTAL	DIARIO	SECCIÓN	TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO UNITARIO USD	CANTIDAD CAMPAÑA	COSTO TOTAL
EL HERALDO	Deportes	Anuncio	307,68	2	615,36	EL HERALDO	Deportes	Anuncio	307,68	3	923,04
						DIARIO LA HORA	Deportes	Anuncio	127,08	3	381,24
MEDIO VISUAL	LUGAR DE IMPACTO	TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO SEMANAL USD	CANTIDAD CAMPAÑA	COSTO TOTAL	MEDIO VISUAL	RECORRIDO / LUGAR DE IMPACTO	TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO SEMANAL USD	CANTIDAD CAMPAÑA	COSTO TOTAL
INDUVALLAS	Calles de la Ciudad de Ambato	Mobile Systems Camión con gigantografía	1767,00	1	1767,00	INDUVALLAS	Calles de la Ciudad de Ambato	Mobile Systems Camión con gigantografía	1767,00	2	3534,00
INDUVALLAS	Vía Ambato - Baños	Valla Fija	151,89	4	607,56	INDUVALLAS	Vía Ambato - Baños	Valla Fija	163,56	6	981,34
NOTA: PRECIOS NO INCLUYEN IVA						COSTO TOTAL INVERSIÓN CAMPAÑA PUBLICITARIA 12049,54					

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

La campaña publicitaria tendrá una duración de 10 semanas y la inversión será de 12049.54 USD.

3.4.3 Producción de Piezas Publicitarias

- Cuña Radial Campaña Expectativa.

Dialogo entre padre e hijo:

Hijo: papi papi que vamos a hacer el fin de semana?

Padre: hijo querido vamos a descansar en la casita de esta larga semana.

Hijo: pero papi si eso hacemos todas las semanas

Padre: es que mi hijo entienda que a mi nadie me pregunta que quiero hacer!

Hijo: y si te digo que me puedes llevar a un lugar donde tu también puedes divertirte de lo cansado de tu semana?

Padre: mmm... ahí si es diferente, a ver cuéntame de q se trata?

Hijo ah ya ahora si me quieres escuchar jajaja... ya regreso papi ya te cuento...

Padre: hijo hijo no te vayas cuéntame...

Voz de locutor: Cada vez somos más los habitantes de Ambato, que estudiamos, trabajamos, que realizamos nuestras actividades cotidianas con normalidad, y que buscamos alejarnos un poco de la ciudad y entretenernos con nuestros amigos o nuestra familia, realizando actividades recreativas... aléjate de la ciudad te sorprenderá>

- Cuña Radial Campaña Introducción.

“Ahora cerca de la ciudad de Ambato, un nuevo concepto en entretenimiento deportivo, forma tu equipo de fútbol o voleibol, y prepárate para participar en una competencia de alto nivel, Visítanos ya estamos abiertos, CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS”

- Anuncio Diario Campaña Expectativa.

Este anuncio de prensa esta diseñado en un tamaño de 11 x 14cm, obteniendo así una publicación full color de $\frac{1}{4}$ de página, tamaño presupuestado a contratar en ambos diarios, para la campaña expectativa, se publicará únicamente en Diario el Herald, justificando así la investigación de mercados, que mencionaba a este diario como el segundo en preferencia por parte de los lectores de la ciudad d Ambato.

GRÁFICO N° 25



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

- Anuncio Diario Campaña Introducción.

Tendrá las mismas características que el anuncio creado para la campaña expectativa, y será publicado un día lunes en la sección deportes del Diario El Heraldo y un día domingo en página indeterminada en Diario la Hora de la ciudad de Ambato. De esta forma se pretende llegar a la segunda y tercera preferencia asignada en la investigación de mercados, por parte de los lectores de la capital Tungurahuense.

GRÁFICO N° 26



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

- Valla móvil Campaña Expectativa.

Es un medio de alto impacto, consiste en un camión que durante 8 horas al día recorre la ciudad, de acuerdo a la ruta asignada, y al horario escogido, trabaja 6 de 7 días a la semana, en donde se puede escoger que día se desea que el camión descanse.

Induvallas, ofrece este producto bajo el nombre de Mobile Systems, cuenta con una doble pantalla retroiluminada de 16.8m². Obteniendo así una gigantografías de 6m de ancho por 2.80m de alto, a cada lado del vehículo.

IMAGEN N° 14



Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Carlos Portero

- Valla móvil Campaña Introducción.

IMAGEN N° 15



Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Carlos Portero

- Valla Fija Campaña expectativa.

IMAGEN N° 16



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

Esta valla publicitaria fija, va a estar localizada en la zona urbana de la ciudad de Ambato, que tendrá como finalidad invitar a los habitantes a salir de la ciudad, para visitar Ciudad Deportiva Totoras.

Las dimensiones de este medio visual son de 8 metros de ancho por 4 de alto. Su arrendamiento será contratado por 10 semanas el primer año y por 12 semanas del año 2 al 5.

- Valla Fija Campaña Introducción.

IMAGEN N° 17



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

3.4.4 Estrategias de Crecimiento

Se trata del crecimiento en ventas, la cuota del mercado, del beneficio o del tamaño de la organización.

3.4.4.1 Crecimiento Intensivo

Para aumentar las iniciativas empresariales, y la motivación en el personal que laborará en la empresa, se planea comenzar atendiendo localmente a los pobladores de la ciudad de Ambato y demás zonas aledañas a la Parroquia Totoras.

3.4.4.2 Estrategia Integradora

Se utilizará una estrategia integradora “hacia atrás” para definir la mejor calidad en todos nuestros proveedores, ya que en la empresa prima y adecuada atención al cliente y esto implica contar en sus instalaciones con el mejor ambiente, la limpieza e higiene en sus baños y camerinos.

Posteriormente se utilizará una estrategia “hacia delante”, que implica obtener las mejores referencias de nuestros clientes B2B y B2C, para lo cuál se ofrecerán incentivos para que se repita la experiencia, y pasen de ser visitantes de una sola vez, a ser clientes que repiten la experiencia eventualmente.

3.4.4.3 Diversificación

Es fundamental para el desempeño de la empresa a través de los años, pero estará ligada a la acogida que el público tenga con las instalaciones, para que de esta forma la junta directiva decida invertir en más canchas y en más disciplinas deportivas que nuestros clientes puedan practicar.

3.5 AUDITORIA DEL MARKETING

3.5.1 Procedimiento de la Auditoría del Marketing

Contará con las siguientes características:

AUDITORIA PARCIAL.- Aquí se examinarán algunas funciones de mercadotecnia, ya que debido a su costo resulta apropiado para el proyecto por ser el más económico.

AUDITORIA VERTICAL.- Se aplicará al proyecto debido a que se separan determinados elementos funcionales y se los someten a un proceso de evaluación profundo, y resultan ser económicos para el proyecto.

Se realizará un análisis del contenido de la auditoria a continuación:

1. La previsión en el área de mercadotecnia que cuente con los siguientes aspectos:

- Investigaciones realizadas con el mayor conocimiento de las alternativas posibles.
- Para determinar los objetivos viables, se debe considerar todas las alternativas posibles para consideración del director de mercadotecnia.
- Objetivos viables a fin de establecer los procedimientos mercadotécnicos que se van a utilizar.

2. La planeación en el área de mercadotecnia, que comprende:

- Determinar políticas de mercadotecnia.

- Fijar procedimientos para el desarrollo de las políticas de mercadotecnia.
- Especificar programas para el desarrollo de objetivos mercadotécnicos recalcando el tiempo límite para su cumplimiento.
- Elaborar presupuestos que consideren el valor incurrido para cumplir con los objetivos.

3. La organización en las funciones jerárquicas del área de mercadotecnia, todo esto para desarrollar y alcanzar los objetivos propuestos, donde destaca:

- Analizar las funciones para establecer las tareas a realizar.
- Analizar puestos jerárquicos para asignar dichas funciones.
- Clasificar puestos de acuerdo a nivel jerárquico.
- Determinar líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, de acuerdo a los niveles de organización de mercadotecnia.

4. La integración de talento humano y elementos materiales, debe contar con:

- La aptitud por parte de la dirección de mercadotecnia, para poder reclutar, seleccionar, contratar, adiestrar y motivar a los mejores

elementos que integrarán el área de mercadotecnia, todo con la finalidad de que este talento humano haga rentable todos los recursos materiales y tecnológicos de la compañía.

5. La dirección del área de marketing, debe tener las siguientes características:

- Aptitud para la selección del personal.
- Autoridad para guiar a sus colaboradores.
- Contar con canales de comunicación para exigir resultados.
- Supervisar de acuerdo a la ejecución de las órdenes.

6. El control como suma de los resultados obtenidos en relación a los esperados, debe contar con una ordenada recolección de datos para medir el grado de realización de planes fijados.

3.5.2 Componentes de la Auditoría

Se analizará en forma sistemática e imparcial, las siguientes funciones del área de mercadotecnia:

1. Funciones de intercambio:

Comprende actividades como: Ventas, Planeación y desarrollo del producto, Que para el área de ventas cuenta con promoción y publicidad, y que al ser un servicio contará básicamente con el desarrollo de la percepción de marca.

2. Funciones auxiliares:

Financiamiento del área, administración de riesgos e investigación de mercados. Todo esto encaminado a conocer mejor el ambiente en el que se desenvuelve la empresa y las características del personal que labora en ella.

4 ESTUDIO OPERATIVO LEGAL

4.1 ESTUDIO OPERATIVO Y LEGAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE EMPRESA Y MARCA

4.1.1 Aspectos Normativos y Legales de la Empresa

De acuerdo con la ley vigente de la Superintendencia de Compañías, que dice que una empresa puede ser constituida como de Responsabilidad Limitada, cuando cumpla con las siguientes condiciones:

- Número de socios: mínimo 2 y máximo 15.
- Capital Mínimo: 400 USD.
- Limitada a la aportación de cada socio.

Este tipo de empresa ha sido determinado como el más adecuado para TOTORASPORT, ya que ofrece control a los accionistas, ya que todos los socios deben probar la transferencia o traspaso de sus participaciones, además la responsabilidad de los socios es limitada a sus aportaciones, protegiendo de esta forma los patrimonios personales.

4.1.2 Requisitos y Proceso de Registro de Marca

El proceso para el registro de marca se lo realiza con el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, (IEPI) cuyo procedimiento es el siguiente:

- “Se deberá efectuar una búsqueda fonética, misma que se realiza mediante el formulario de búsquedas disponible en la página web del IEPI junto con el pago de la respectiva tasa por el servicio (costo de USD 16). La búsqueda tiene como finalidad determinar si existe un signo registrado que tenga un porcentaje de similitud o que sea idéntico respecto del signo que se pretende registrar, para de esta manera evitar que el signo a registrarse sea negado por anterioridad.

- Si analizados los resultados de la búsqueda, se determina por parte del interesado que el signo a registrarse no violará derechos de otras marcas por similitud, se debe de llenar el formulario de registro de signos distintivos (disponible en la página web del IEPI), al cual se debe adjuntar:
 - Comprobante original de pago de la tasa por registro de marcas (USD 54,00)

 - Cédula de Ciudadanía para personas naturales y nombramiento del representante legal para personas jurídicas nacionales.

- En caso de personas naturales o jurídicas extranjeras, un poder para realizar el trámite.
 - Seis (6) etiquetas a color de 5 por 5 en papel adhesivo, si la marca tuviera un diseño o logo.
 - Documento de Prioridad, si se hubiese solicitado un registro previo en otro país.
-
- Una vez ingresados los documentos, el IEPI los revisará para verificar si están completos.
 - De existir observaciones, las mismas deberán ser subsanadas, para que luego de esto se publique en la gaceta del IEPI un extracto de la solicitud.
 - Efectuada la publicación en la Gaceta, cualquier tercero que pudiera considerarse perjudicado con el eventual registro podrá presentar por escrito el trámite de oposición debidamente fundamentado. El IEPI a través de la Dirección de Propiedad Industrial determinará administrativamente a quién le corresponderá el derecho titular, es decir aceptara la oposición o la rechazara, de rechazarse la oposición y no presentarse recursos para rever el mismo se continuara con el trámite de registro de la solicitud.
 - La autoridad verifica si se encuentra registrada la marca, efectuando un examen de fondo sobre la solicitud de registro.

- El Director Nacional de Propiedad Intelectual expide una resolución aprobando o negando el registro de la marca. Este proceso puede prolongarse mediante apelaciones o recursos en caso de que las partes discreparan con la autoridad.
- Si la solicitud de registro es aprobada se le notifica al titular que deberá de cancelar una tasa (USD 28) para la emisión del título. El titular deberá de renovar su marca cada 10 años.”⁷

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

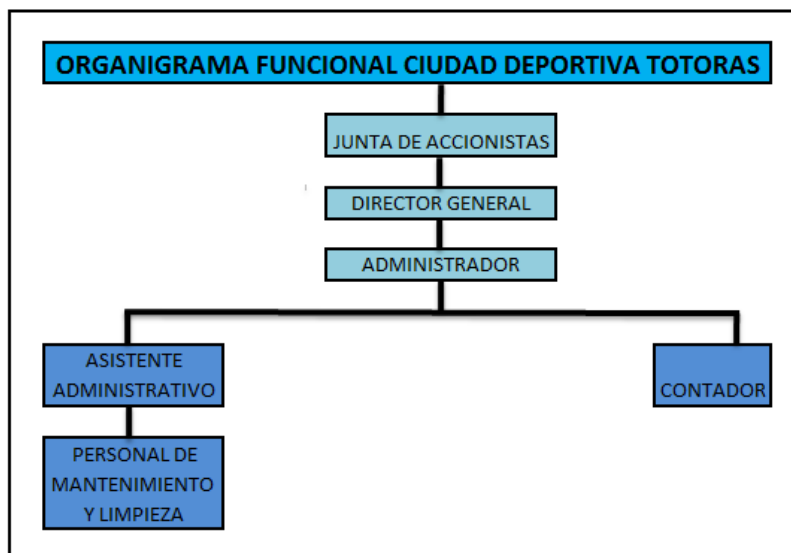
Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Que puede estar clasificado en tres niveles, horizontal, vertical y espacial.

“Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.”

⁷ ADMININTRACIÓN DE EMPRESAS. [<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>].

4.2.1 Organigrama

GRÁFICO N° 27



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

4.2.2 Levantamiento y Manual de Procesos

Ciudad Deportiva Totoras contará con el personal adecuado para brindar el mejor servicio a los visitantes y deportistas, durante el alquiler de sus canchas para partidos amistosos, en el caso de la organización de campeonatos, se contará con personal adicional, contratado específicamente para cada partido, como es el caso de:

- Arbitro principal, encargado de dirigir cada encuentro y de mantener el orden dentro del campo de juego.
- Vocal asistente, estará a cargo del registro de jugadores, carnets, sustituciones y registro estadístico de faltas, tarjetas amarillas y rojas.

4.2.2.1 Manual Administrativo y de Operaciones

Será realizado y registrado en el Ministerio de Trabajo, para que conste ante este organismo, cuáles son los procedimientos y lineamientos con los que se va a regir el personal de la empresa, en lo referente a administración, organización y atención al cliente.

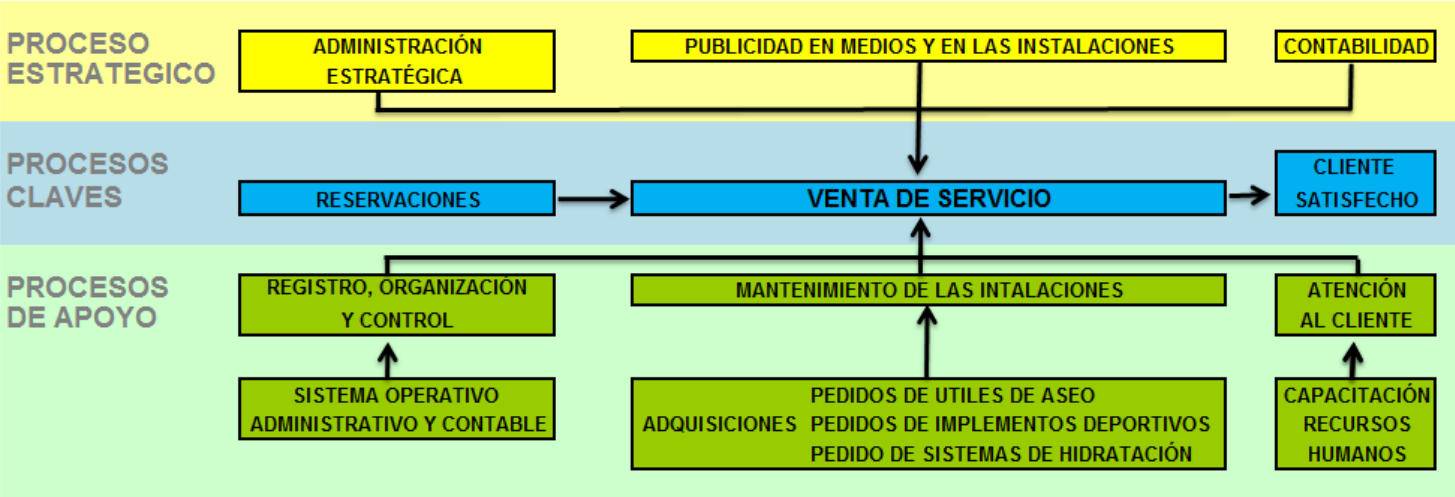
4.2.3 Mapa de Procesos

Es una representación gráfica de los procesos que se encuentren en su giro de negocio, y de su interrelación con las demás actividades de la empresa, en donde se deben destacar tres tipos de procesos:

- Procesos estratégicos, son todos los procesos que proporcionan pautas de acción para todos los demás procesos y son realizados por la dirección general o en nombre de esta. Se suelen hacer referencia a reglamentación, leyes, normativas,... aplicables al producto o servicio y que no son controladas por el mismo.
- Procesos clave u operativos: hacen referencia a los procesos de la cadena de Valor de la Organización y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales de la Organización, su razón de ser.
- Procesos de apoyo o soporte: son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales de la Organización.

GRÁFICO N° 28

MAPA DE PROCESOS



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

4.3 LOCALIZACIÓN

4.3.1 Macro Localización

Definir la ubicación para la construcción del siguiente complejo deportivo, es algo primordial para garantizar el éxito o fracaso de este proyecto, se han hecho las siguientes consideraciones para tomar una decisión final.

4.3.1.1 Factores Relevantes – Macro Localización

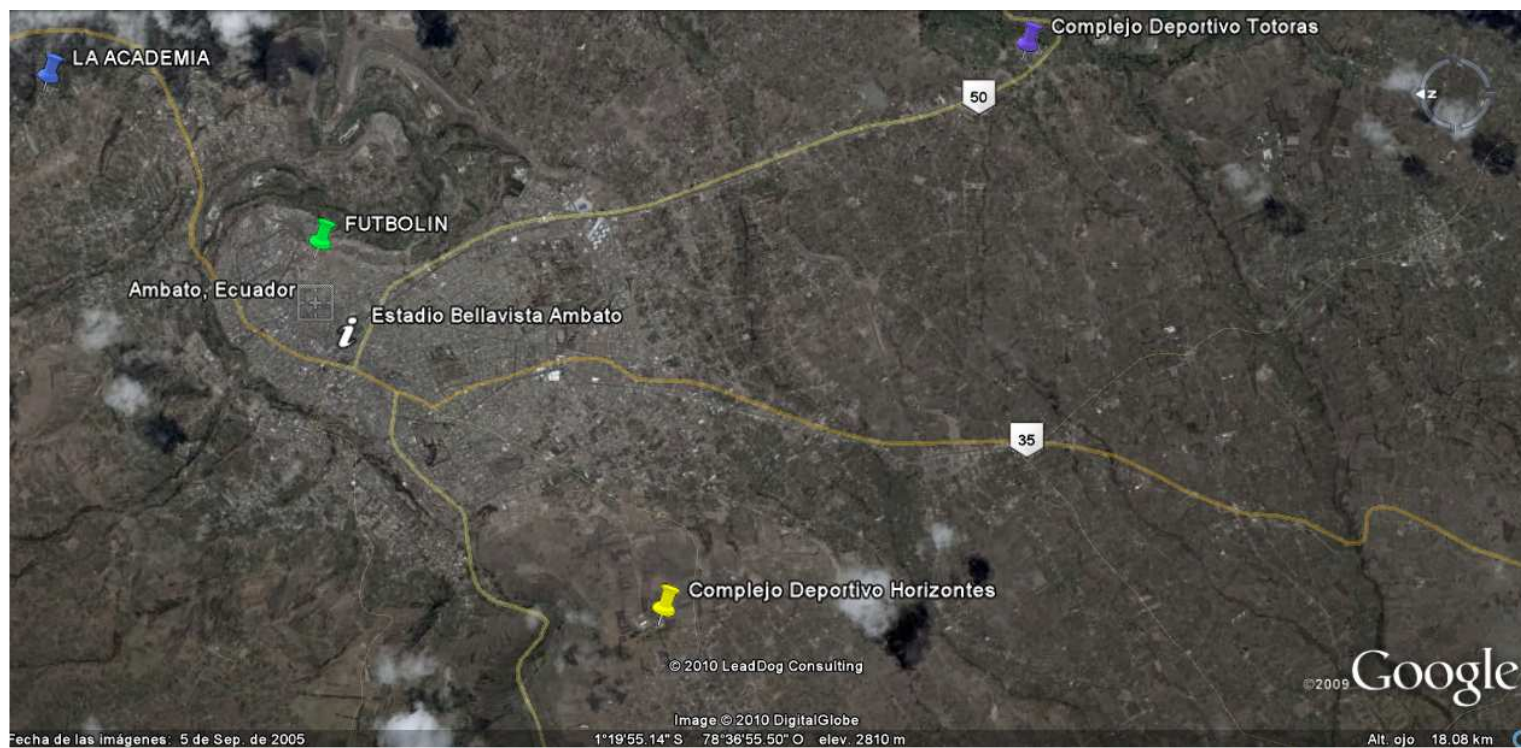
Podemos definir como factores importantes a los siguientes:

- Ubicación Competencia
- Cantidad de habitantes
- Crecimiento poblacional.
- Costo del terreno

Ubicación Competencia: De acuerdo al estudio de mercado se logró localizar a tres competidores directos ubicados en las cercanías de la ciudad de Ambato, que se puede distinguir claramente en la siguiente imagen:

IMAGEN N° 18

CIUDAD DE AMBATO – UBICACIÓN DE LA COMPETENCIA



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

Como se puede observar en la Imagen N° 18, primero tenemos ubicado de color azul a 5km al Nororiente del punto de referencia que es el Estadio Bellavista se encuentra LA ACADEMIA, de color verde tenemos ubicado a FUTBOLIN, a 1km hacia el oriente del punto de referencia, y finalmente de color amarillo a 6km hacia el sur occidente tenemos ubicado al Complejo Deportivo Horizontes.

Cantidad de Habitantes: La ciudad de Ambato cuenta con una población total proyectada para el 2010 de 344329 habitantes. Dividida en una población Urbana de 224719 y Rural de 119610, de acuerdo a información proporcionada por el INEC.

Crecimiento poblacional: En función del CENSO poblacional realizado en el 2001, por el INEC, tenemos un crecimiento poblacional estimado, que se puede observar en el siguiente cuadro proyectado porcentualmente, hasta el año 2015.

CUADRO N° 39

INCREMENTO PORCENTUAL POBLACIÓN CANTÓN AMBATO - CENSO 2001 - PROYECTADA INEC 2010

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CANTÓN AMBATO	TOTAL	293423	1,27%	1,93%	1,95%	1,86%	1,81%	1,99%	1,88%	1,79%	1,65%	1,90%	1,93%	1,96%	1,99%	2,01%
	ÁREA URBANA	156797	3,11%	4,60%	4,53%	4,21%	4,22%	4,51%	4,17%	3,86%	3,52%	3,98%	3,96%	3,93%	3,91%	3,88%
	ÁREA RURAL	136626	-0,84%	-1,26%	-1,31%	-1,29%	-1,59%	-1,77%	-1,74%	-1,73%	-1,68%	-2,08%	-2,23%	-2,38%	-2,53%	-2,69%

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Elaborado por: Carlos Portero

Costo del terreno: Este es el factor más importante, ya que construir dentro de la urbe demanda gran cantidad de inversión, y a su vez limita la expansión del proyecto en un futuro, es por esto que se decide que la ubicación de este proyecto, sea en un lugar a las afueras de la ciudad de Ambato, donde ya se cuenta con el terreno, cerramiento e infraestructura, ubicado en la parroquia Totoras, a 8km al sur oriente del punto de referencia, (Estadio Bellavista de Ambato).

Ofrece la posibilidad de adquirir terrenos aledaños al ya existente, a muy bajo costo, para en un futuro construir más canchas de acuerdo a la demanda que tenga el complejo deportivo, en un tiempo de evaluación de un año.

4.3.1.2 Plano de la Macro – Localización

IMAGEN N° 19



Fuente: Instituto Geográfico Militar
Elaborado por: Carlos Portero

4.3.2 Micro Localización

Una vez definido que el proyecto se encontrará en las afueras de la ciudad de Ambato, primordialmente por costos de terreno, y pensando en su futura expansión, se ha decidido realizarlo en un terreno ubicado en la Parroquia Totoras, Provincia de Tungurahua.

4.3.2.1 Factores Relevantes - Micro Localización

Los factores que se consideran como primordiales, para el desempeño de este proyecto, esta limitado a los siguientes:

- Facilidad de acceso
- Transporte público
- Costo de terrenos aledaños

Facilidad de acceso: La Parroquia Totoras, esta ubicada a 10 minutos de la ciudad de Ambato, con dirección oriental, en el kilómetro 8 de la vía Ambato – Baños. Y a escasos 200metros de la vía se encuentra localizado el terreno apropiado para este terreno.

IMAGEN N° 20



Fuente: www.totorasecuador.com

Elaborado por: Carlos Portero

Transporte público: La parroquia de totoras cuenta con el servicio público, de la Cooperativa de Transporte Unión y de la Cooperativa de

Transporte Tungurahua, que brindan su servicio desde el sector de Ficoa en la ciudad de Ambato, hasta el parque central de la Parroquia totoras.

IMAGEN N° 21



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

Costo de terrenos aledaños: Es un factor importante y digno de analizar, ya que junto al terreno donde se localizará el proyecto se tiene tres posibles terrenos por adquirir, antes de iniciar al proyecto, para que sean comprados a un bajo costo, ya que el metro cuadrado esta valorado en este sector en 20 USD. A continuación se detallan imágenes de los posibles terrenos aledaños a ser adquiridos.

IMAGEN N° 22

Terreno ubicado al lado Norte del Complejo Deportivo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

IMAGEN N° 23

Terreno ubicado al lado Noreste del Complejo Deportivo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

IMAGEN N° 24

Terreno ubicado al lado Este del Complejo Deportivo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

IMAGEN N° 25

Terreno ubicado al lado Este del Complejo Deportivo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

4.3.2.2 Plano – Micro Localización

IMAGEN N° 26



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

4.3.2.3 Imágenes del Terreno

IMAGEN N° 27

Vista calle de acceso



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

IMAGEN N° 28

Vista frontal



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

IMAGEN N° 29**Vista cancha de fútbol existente**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

4.4 INFRAESTRUCTURA

La infraestructura de CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS esta compuesta por dos terrenos, el primero de 702m² y el segundo de 477m², que albergaran a dos canchas de césped sintético, la primera en un área de 544.5m² adecuada para la práctica de fútbol y la segunda en un área de 242m² para voleibol.

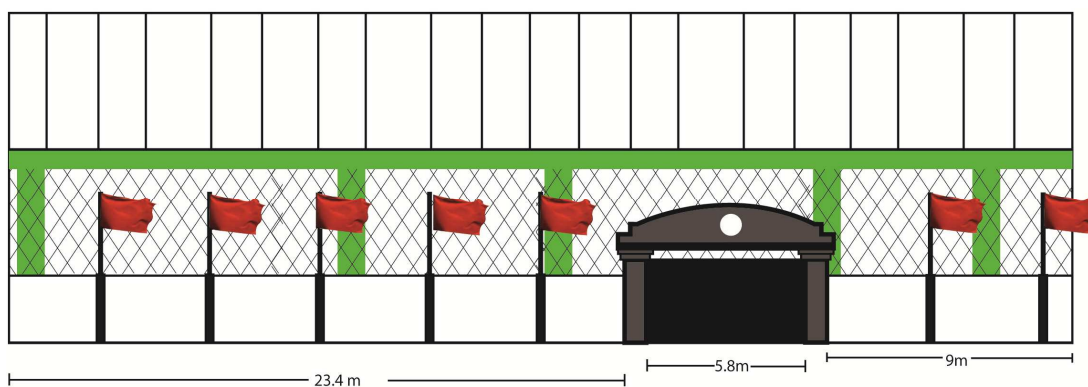
Ambas canchas se encontraran cubiertas por una estructura metálica, que se elevara desde el piso a 10metros de altura, para de esta forma garantizar el correcto desempeño de las actividades deportivas.

Se ha considerado como un factor primordial realizar esta cubierta, debido a las bajas temperaturas que se tiene en la zona en horas de la noche, para esto se ha escogido el material de policarbonato, que al ser translucido ayuda a ahorrar energía eléctrica en las mañanas y a mantener el calor en las noches.

El diseño de la estructura se la puede apreciar en las siguientes imágenes, que desde sus cuatro perspectivas, están diseñadas para ofrecer a l CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS, una imagen muy llamativa y un manejo de marca adecuado al concepto que se quiere obtener y transmitir principalmente a la percepción de valor del cliente.

GRÁFICO N° 29

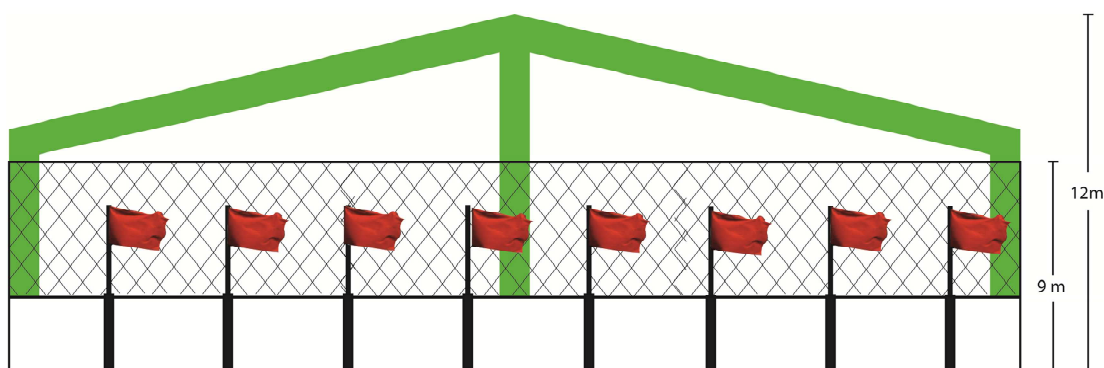
VISTA FRONTAL DEL TERRENO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Arq. Carlos Pico

GRÁFICO N° 30

VISTA LATERAL DEL TERRENO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

4.4.1 Componentes Infraestructura

Los componentes de la estructura se clasifican en: activos fijos ya existentes y bienes por construir, de esta forma podemos determinar los valores totales de inversión existente y de inversión por realizar.

Al pié del Cuadro N° 40, se encuentra la fuente que generó el calculo y estimación de cada uno de los componentes de la infraestructura analizada.

El costo total de la inversión se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 40

INFRAESTRUCTURA CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS	
OBRA / ÍTEM	VALOR
Terreno Actual*****	30.830,00
Terrenos nuevos*****	15.525,00
Estructura Actual*****	97.500,00
Estructura Acabados*	5.268,07
Graderías Cancha Fútbol y Voleibol*	7.992,60
Áreas Varias y almacenaje*	1.300,00
Contrapiso Parquadero*	1.828,80
Contrapiso Canchas*	12.617,45
Cerramiento Actual*****	20.875,00
Cerramiento Terreno*	13.114,92
Cerramiento Vidrio*	23.007,80
Área para publicidad*	2137,59
Área de Juegos - encespado*	589,10
Arcos y postes para Canchas*	230,00
Césped Sintético Cancha de Fútbol**	25.316,93
Césped Sintético Cancha de Voleibol**	9.724,92
Estructura cubierta***	53.055,00
Cubierta Policarbonato***	47.160,00
Iluminación****	2.852,54
Trasporte Césped Sintético*****	90,69
Mallas de contención*****	1.272,86
Total invertido al momento	149.205,00
Total por invertir	223.084,24
Inversión Total	372.289,24

* Valores Obtenidos con Boletín Técnico de la Cámara de Construcción de Quito.
 ** Valor proformado por SUPRACORP S.A..
 *** Valor proformado por PREYSI S.A..
 **** Valor proformado por COMERCIAL KYM S.A..
 ***** Valor proformado por ENETSA S.A..
 ***** Valor proformado por SPORT DEPORTE
 ***** Valor estimado por Arq. William Pico

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Carlos Portero

5 ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial para la puesta en marcha de este proyecto, esta categorizada en inversión ya existente y por invertir, que se da a notar en los activos fijos, que de la mano de activos intangibles y capital de trabajo, dan una inversión total valorada en 296.636,37 USD.

CUADRO N° 41

Concepto	Valor
Activos Fijos	
Terrenos	34.793,75
Edificios e instalaciones	209.934,97
Cancha	35.132,53
Muebles y enseres	4.750,00
Equipo Cómputo	5.931,00
Total Activos Fijos	290.542,25
Activos Intangibles	
Gastos de Constitución	700,00
Gastos iniciales	4.409,92
Total Activos Intangibles	5.109,92
Capital de Trabajo	
Materiales y suministros	236,25
Implementos	127,95
Internet	120,00
Caja	500,00
Total Capital de Trabajo	984,20
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	296.636,37

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

5.2 PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

5.2.1 Presupuesto de Ingresos – Ventas

Se debe considerar dos opciones ya que el complejo deportivo cuenta con dos canchas de césped sintético, una para fútbol y otra para voleibol.

Opción 1 – Cancha de Fútbol

Para la cancha de Fútbol. Se tiene un nicho de mercado estimado de 54601 personas, donde el 72% tiene entre sus preferencias por este deporte, teniendo así 39313 personas, de las cuáles el 19.2% prefiere para su practica el césped artificial, resultando así 7549 personas, donde un 88% ha mostrado interés por utilizar las canchas de este complejo deportivo, finalmente resultando así un total de 6644 personas, que en el estudio de mercado indicaron practicar al menos cinco horas al mes, creando un demanda mensual de 33220 horas / mes que representa una demanda semanal de 8305 horas / persona.

Se puede considerar que de esta demanda semanal, por cada partido se utilizan alrededor de 12 jugadores para una cancha de fútbol 6, tenemos 692 horas demandadas de práctica de fútbol en canchas de césped sintéticas.

La oferta existente al momento, entre los 3 competidores definidos se estima llega a alcanzar a 294 horas semanales, considerando que sus operaciones sean similares a las nuestras es decir de 96 horas de atención al público a la semana.

Opción 2 – Cancha de Voleibol

Para la cancha de Voleibol. Se tiene un nicho de mercado estimado de 54601 personas, donde el 7% tiene preferencia por este deporte, teniendo así 3823 personas, de las cuáles el 10.8% prefiere para su practica el césped artificial, resultando así 413 personas, donde un 88% ha mostrado interés por utilizar las canchas de este complejo deportivo, finalmente resultando así un total de 364 personas, que en el estudio de mercado indicaron practicar al menos dos horas al mes, creando un demanda mensual de 728 horas / persona, convirtiéndose en una demanda / semanal de 182 horas / persona.

Considerando que en cada partido juegan en promedio 8 personas, tenemos 23 horas demandadas a la semana para la práctica de voleibol en canchas de césped sintéticas.

La competencia no oferta el servicio de alquiler de canchas de césped sintético, para la práctica de Voleibol, por lo que la demanda existente en el mercado se cumplirá con facilidad.

5.2.1.1 Horas de Ocupación Presupuestadas

Se ha definido el siguiente horario de operaciones:

- Lunes a Viernes: 10h00 a 24h00
- Sábado y Domingo: 08h00 a 22h00

Considerando el ritmo de vida de los habitantes de la ciudad de Ambato, hemos podido estimar como horas no ocupacionales, para la cancha de Fútbol a los siguientes horarios:

- Lunes a Viernes: 14h00 a 17h00
- Sábado: 20h00 a 22h00
- Domingo: 21h00 a 22h00

Resultando 18 horas no ocupacionales semanales, que nos entrega un valor porcentual ocupacional semanal del 81.63%, que se aplica para ambas disciplinas deportivas.

Y para la cancha de Voleibol se ha estimado que, las horas no ocupacionales a la semana ascenderán a 38. De acuerdo al siguiente horario:

- Lunes a Viernes: 10h00 a 17h00
- Sábado: 20h00 a 22h00
- Domingo: 21h00 a 22h00

5.2.1.2 Precio por Hora Presupuestado

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, se han podido obtener las siguientes consideraciones:

Escenario 1 – Cancha de Fútbol

El valor que el cliente esta dispuesto a cancelar debe estar en el margen de 2 a 3 USD, ya que el 84% de los encuestados ratifico esto. En base a este resultado podemos analizar que COMPLEJO DEPORTIVO HORIZONTES cobra por el alquiler de su cancha de césped sintético, el valor de 2.86 USD por persona; en el caso de LA ACADEMIA podemos citar un costo de alquiler de 2.00 USD por persona.

Finalmente CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS ha fijado un precio de alquiler por su cancha de césped sintético, para la práctica de fútbol en un valor de 2.50 USD por persona.

Para campeonatos, la investigación de mercado arrojo que el 70% de los encuestados estarían dispuestos a pagar de 8 a 12 USD, 19% pagaría entre 12.01 y 16 USD y el 11% restante pagaría un valor que se encuentre entre 16.01 y 20 USD, por participar en un campeonato deportivo, jugando al menos 5 partidos.

Analizando a la competencia podemos citar el caso de COMPLEJO DEPORTIVO HORIZONTES, que por sus campeonatos cobra 220 USD por equipo, representando 18.33 USD por persona, (en base a un equipo de 7 titulares y 5 suplentes), podemos concluir que nuestro mercado objetivo está enfocado a satisfacer ese 11% de los deportistas, que estarían dispuestos a pagar un valor real por la participación en un campeonato de las características mencionadas.

En CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS, se estima cobrar 165 USD por equipo, que nos da un valor por persona de 16.50 USD, (en base a un equipo de 6 titulares y 4 suplentes), por participar en un campeonato, jugando mínimo 5 encuentros, que se podrían extender hasta 9, si el equipo inscrito llega a la final o a disputar el tercer o cuarto lugar.

Para transformar este valor de inscripción en valor / hora / persona, realizamos la siguiente estimación:

- Valor inscripción: 165 USD
- Número de equipos inscritos: 24
- Número de usuarios por hora: 12
- Horas ocupadas en campeonato: 76
- Ingreso total inscripciones: 3960 USD
- Ingreso por hora campeonato: 52.11 USD
- Ingreso hora / campeonato / persona: 4.34 USD

El campeonato tendrá una duración total de 8 semanas, dentro de las cuales podemos deducir que al durar en total 76 horas, ocupará 38 horas mensuales, para hacer una proyección de ingresos, se calculará a su vez un precio ponderado, como podemos observar en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 42**ESCENARIO PLANTEADO****OCUPACIÓN CANCHA DE FÚTBOL**

DESCRIPCIÓN DE HORAS	HORAS MENSUALES	PORCENTAJE OCUPACIONAL	PRECIO / HORA	PRECIO / PONDERADO
HORAS DE OPERACIÓN	392	100,00%		
HORAS NO OCUPACIONALES	72	18,37%		
HORAS OCUPACIONALES	320	81,63%		
HORAS OCUPACIONALES	320			
HORAS CAMPEONATOS	38	11,88%	4,34	0,52
HORAS ALQUILER	282	88,13%	2,50	2,20
				2,72

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

CUADRO N° 43**ESCENARIO OPTIMISTA****OCUPACIÓN CANCHA DE FÚTBOL**

DESCRIPCIÓN DE HORAS	HORAS MENSUALES	PORCENTAJE OCUPACIONAL	PRECIO / HORA	PRECIO / PONDERADO
HORAS DE OPERACIÓN	392	100,00%		
HORAS NO OCUPACIONALES	0	0,00%		
HORAS OCUPACIONALES	392	100,00%		
HORAS OCUPACIONALES	392			
HORAS CAMPEONATOS	76	19,39%	4,34	0,84
HORAS ALQUILER	316	80,61%	2,50	2,02
				2,86

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

CUADRO N° 44**ESCENARIO PESIMISTA****OCUPACIÓN CANCHA DE FÚTBOL**

DESCRIPCIÓN DE HORAS	HORAS MENSUALES	PORCENTAJE OCUPACIONAL	PRECIO / HORA	PRECIO / PONDERADO
HORAS DE OPERACIÓN	392	100,00%		
HORAS NO OCUPACIONALES	196	50,00%		
HORAS OCUPACIONALES	196	50,00%		
HORAS OCUPACIONALES	196			
HORAS CAMPEONATOS	0	0,00%	4,34	0,00
HORAS ALQUILER	196	100,00%	2,50	2,50
				2,50

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

Opción 2 – Cancha de Voleibol

El valor debe estar en el margen de 2 a 3 USD, ya que el 92% de los encuestados dispuso esto. En este caso a diferencia de la cancha de fútbol, no se cuenta formalmente con una oferta de este servicio en la ciudad de Ambato.

Finalmente CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS ha fijado un precio de alquiler por su cancha de césped sintético, para la práctica de fútbol en un valor de 2.50 USD por persona.

Para campeonatos, la investigación de mercado arrojó que el 75% de los encuestados estarían dispuestos a pagar de 8 a 12 USD, 18% pagaría entre 12.01 y 16 USD y el 7% restante pagaría un valor que se encuentre entre 16.01 y 20 USD, por participar en un campeonato deportivo, jugando al menos 5 partidos.

Lo cual no resulta rentable para el proyecto, ya que la demanda mensual por la práctica de este deporte no es suficiente para justificar un campeonato tan grande con una primera ronda de eliminación de juego menor a 5 partidos.

La demanda no justifica un campeonato de 24 equipos, que involucre al menos 96 jugadores, dispuestos a cancelar 16.50 USD por persona, ya que el estudio de mercado informa que únicamente un 7% de la demanda mensual de 364 personas, estaría dispuesto a cancelar ese rubro, luego de

este análisis podemos concluir que nos queda un mercado potencial para campeonatos de 26 personas al mes, que representaría un torneo de 6 equipos.

En CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS, se estima cobrar 82.50 USD por equipo, que nos da un valor por persona de 16.50 USD, (en base a un equipo de 4 titulares y 1 suplente), por participar en un campeonato, jugando mínimo 5 encuentros, que se podrían extender hasta 6, si el equipo inscrito llega a la final o a disputar el tercer o cuarto lugar.

Para transformar este valor de inscripción en valor / hora / persona, realizamos la siguiente estimación:

- Valor inscripción: 82.50 USD
- Número de equipos inscritos: 6
- Número de usuarios por hora: 8
- Horas ocupadas en campeonato: 17
- Ingreso total inscripciones: 495 USD
- Ingreso por hora campeonato: 29.12 USD
- Ingreso hora / campeonato / persona: 3.64 USD

CUADRO N° 45**OCUPACIÓN CANCHA DE VOLEIBOL**

DESCRIPCIÓN DE HORAS	HORAS MENSUALES	PORCENTAJE OCUPACIONAL	PRECIO / HORA	PRECIO / PONDERADO
HORAS DE OPERACIÓN	392	100,00%		
HORAS NO OCUPACIONALES	152	38,78%		
HORAS OCUPACIONALES	240	61,22%		
HORAS OCUPACIONALES	240			
HORAS CAMPEONATOS	17	7,08%	3,64	0,26
HORAS ALQUILER	223	92,92%	2,50	2,32
				2,58

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

CUADRO N° 46**ESCENARIO OPTIMISTA****OCUPACIÓN CANCHA DE VOLEIBOL**

DESCRIPCIÓN DE HORAS	HORAS MENSUALES	PORCENTAJE OCUPACIONAL	PRECIO / HORA	PRECIO / PONDERADO
HORAS DE OPERACIÓN	392	100,00%		
HORAS NO OCUPACIONALES	0	0,00%		
HORAS OCUPACIONALES	392	100,00%		
HORAS OCUPACIONALES	392			
HORAS CAMPEONATOS	34	8,67%	3,64	0,32
HORAS ALQUILER	358	91,33%	2,50	2,28
				2,60

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

CUADRO N° 47**ESCENARIO PESIMISTA****OCUPACIÓN CANCHA DE VOLEIBOL**

DESCRIPCIÓN DE HORAS	HORAS MENSUALES	PORCENTAJE OCUPACIONAL	PRECIO / HORA	PRECIO / PONDERADO
HORAS DE OPERACIÓN	392	100,00%		
HORAS NO OCUPACIONALES	196	50,00%		
HORAS OCUPACIONALES	196	50,00%		
HORAS OCUPACIONALES	196			
HORAS CAMPEONATOS	0	0,00%	3,64	0,00
HORAS ALQUILER	196	100,00%	2,50	2,50
				2,50

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

5.2.1.3 Proyección de Ingresos

Se lo realiza en función de las horas de ocupación asignadas y estudiadas para la CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS, y al precio de venta de este servicio de alquiler de canchas de césped sintético.

Se han creado tres escenarios, un planteado, un optimista y un pesimista, todo esto calculado en función de escenarios planteados a lo largo de este proyecto, cada clase obedece a las disciplinas deportivas a practicar en las canchas de césped sintético.

CUADRO N° 48**ESCENARIO PROPUESTO**

PRESUPUESTO DE INGRESOS - CANCHA DE FÚTBOL

REFERENCIA MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
HORAS OCUPACIONALES	320	3840	3920,35	4002,39	4086,14	4171,64
PRECIO / HORA	2,72	2,72	2,93	3,16	3,40	3,66
NÚMERO DE USUARIOS	12	12	12	12	12	12
TOTAL INGRESOS	10439,04	125268,48	137795,33	151574,86	166732,35	183405,58
FACTOR CRECIMIENTO POBLACIONAL		1,90%	1,93%	1,96%	1,99%	2,01%
FACTOR CRECIMIENTO HORAS OCUPACIONALES		2,09%	2,09%	2,09%	2,09%	2,09%
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE PRECIOS			7,75%	7,75%	7,75%	7,75%
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE INGRESOS			10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

Como muestra el Cuadro N° 48, podemos notar que los ingresos anuales se sitúan en 125.268,48 para el primer año, considerando la tasa ocupacional propuesta para este tipo de cancha, como lo estipuló el Cuadro N° 42.

CUADRO N° 49**ESCENARIO OPTIMISTA**

PRESUPUESTO DE INGRESOS - CANCHA DE FÚTBOL

	REFERENCIA MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
HORAS OCUPACIONALES	392,00	4.704,00	4.802,43	4.902,92	5.005,52	5.110,26
PRECIO / HORA	2,86	2,86	3,08	3,32	3,57	3,85
NÚMERO DE USUARIOS	12	12	12	12	12	12
TOTAL INGRESOS	13.438,08	161.256,96	177.382,66	195.120,92	214.633,01	236.096,32
FACTOR CRECIMIENTO POBLACIONAL		1,90%	1,93%	1,96%	1,99%	2,01%
FACTOR CRECIMIENTO HORAS OCUPACIONALES		2,09%	2,09%	2,09%	2,09%	2,09%
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE PRECIOS			7,75%	7,75%	7,75%	7,75%
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE INGRESOS			10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Carlos Portero

Como muestra el Cuadro N° 49, podemos notar que los ingresos anuales ascienden a 161.256,96 USD para el primer año, considerando la tasa ocupacional propuesta para este tipo de cancha, como lo reestipulo el Cuadro N° 43.

CUADRO N° 50**ESCENARIO PESIMISTA**

PRESUPUESTO DE INGRESOS - CANCHA DE FÚTBOL

	REFERENCIA MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
HORAS OCUPACIONALES	196,00	2.352,00	2.401,22	2.451,46	2.502,76	2.555,13
PRECIO / HORA	2,50	2,50	2,69	2,90	3,13	3,37
NÚMERO DE USUARIOS	12	12	12	12	12	12
TOTAL INGRESOS	5.880,00	70.560,00	77.616,00	85.377,60	93.915,36	103.306,90
FACTOR CRECIMIENTO POBLACIONAL		1,90%	1,93%	1,96%	1,99%	2,01%
FACTOR CRECIMIENTO HORAS OCUPACIONALES		2,09%	2,09%	2,09%	2,09%	2,09%
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE PRECIOS			7,75%	7,75%	7,75%	7,75%
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE INGRESOS			10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Carlos Portero

Como muestra el Cuadro N° 50, podemos notar que los ingresos anuales descenden a 70.560.00 USD para el primer año, considerando la tasa

ocupacional propuesta para este tipo de cancha, como lo reestipulo el Cuadro N° 44.

CUADRO N° 51

ESCENARIO PROPUESTO

PRESUPUESTO DE INGRESOS - CANCHA DE VOLEIBOL

	REFERENCIA MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
HORAS OCUPACIONALES	240	2880	3015,36	3157,08	3305,46	3460,82
PRECIO / HORA	2,58	2,58	2,71	2,85	2,99	3,14
NÚMERO DE USUARIOS	8	8	8	8	8	8
TOTAL INGRESOS	4955,04	59460,48	65406,53	71947,18	79141,90	87056,09
FACTOR CRECIMIENTO POBLACIONAL		1,90%	1,93%	1,96%	1,99%	2,01%
FACTOR CRECIMIENTO HORAS OCUPACIONALES		4,70%	4,70%	4,70%	4,70%	4,70%
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE PRECIOS			5,06%	5,06%	5,06%	5,06%
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE INGRESOS			10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

Como muestra el Cuadro N° 51, podemos notar que los ingresos anuales se sitúa en 59.460,48 USD para el primer año, considerando la tasa ocupacional propuesta para este tipo de cancha, como lo reestipulo el Cuadro N° 45.

CUADRO N° 52

ESCENARIO OPTIMISTA

PRESUPUESTO DE INGRESOS - CANCHA DE VOLEIBOL

	REFERENCIA MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
HORAS OCUPACIONALES	392,00	4.704,00	4.925,09	5.156,57	5.398,93	5.652,68
PRECIO / HORA	2,60	2,60	2,73	2,87	3,01	3,17
NÚMERO DE USUARIOS	8	8	8	8	8	8
TOTAL INGRESOS	8.150,08	97.800,96	107.581,06	118.339,16	130.173,08	143.190,39
FACTOR CRECIMIENTO POBLACIONAL		1,90%	1,93%	1,96%	1,99%	2,01%
FACTOR CRECIMIENTO HORAS OCUPACIONALES		4,70%	4,70%	4,70%	4,70%	4,70%
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE PRECIOS			5,06%	5,06%	5,06%	5,06%
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE INGRESOS			10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

Como muestra el Cuadro N° 52, podemos notar que los ingresos anuales ascienden a 97.800,96 USD para el primer año, considerando la tasa ocupacional propuesta para este tipo de cancha, como lo reestipulo el Cuadro N° 46.

CUADRO N° 53

ESCENARIO PESIMISTA

PRESUPUESTO DE INGRESOS - CANCHA DE VOLEIBOL

	REFERENCIA MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
HORAS OCUPACIONALES	196,00	2.352,00	2.462,54	2.578,28	2.699,46	2.826,34
PRECIO / HORA	2,50	2,50	2,63	2,76	2,90	3,05
NÚMERO DE USUARIOS	8	8	8	8	8	8
TOTAL INGRESOS	3.920,00	47.040,00	51.744,00	56.918,40	62.610,24	68.871,26
FACTOR CRECIMIENTO POBLACIONAL		1,90%	1,93%	1,96%	1,99%	2,01%
FACTOR CRECIMIENTO HORAS OCUPACIONALES		4,70%	4,70%	4,70%	4,70%	4,70%
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE PRECIOS			5,06%	5,06%	5,06%	5,06%
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE INGRESOS			10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

Como muestra el Cuadro N° 53, podemos notar que los ingresos anuales descenden a 47.040,00 USD para el primer año, considerando la tasa ocupacional propuesta para este tipo de cancha, como lo estipuló el Cuadro N° 47.

Como podemos observar, en el escenario propuesto existe una estabilidad en los precios ponderados en el año inicial, de 2.72 USD para fútbol y de 2.58 USD para Voleibol, que para cada año tendrá un incremento del 7.75% en la cancha de fútbol y del 5.06% en la cancha de voleibol; debido a la proyección hecha en la tasa de crecimiento anual para los ingresos, fijada en el 10%.

El cálculo de las horas ocupacionales proyectadas en la cancha de fútbol, esta ligada al factor de crecimiento ocupacional, la misma que llega a establecerse en 2.09% durante cuatro años seguidos, con la finalidad de llegar a obtener en el quinto año un porcentaje ocupacional del 90%, para la cancha de fútbol.

Para el caso de la cancha de Voleibol, se ha fijado como meta pasar del 61.22% al 80% en 5 años, para lo cual se ha fijado un crecimiento ocupacional anual estimado en 4.70%, que difiere en dos puntos porcentuales al promedio de crecimiento de la población, pero que estará sustentado en una gestión de promoción, propia de la empresa para alcanzar este objetivo.

5.2.1.4 Otros Ingresos

Para el escenario propuesto se considerara la utilidad generada por dos factores: Bar / Cafetería y espacios publicitarios a rentar dentro de las canchas. Dentro de las cuáles podemos destacar una utilidad calculada del 35% de las ventas generadas en el Bar / Cafetería. Y la venta de 21 espacios publicitarios a un valor de 460 USD por el tiempo de exposición de seis meses, que contará con una gigantografía de 5.8m², y generará una utilidad neta de 410 USD por cada anuncio.

Para el escenario optimista se consideran los mismos ingresos por venta de publicidad, pero se pronostica ventas diarias en la cafetería de 100

dólares, que reflejan anualmente un incremento en otros ingresos, como lo demuestra el Cuadro N° 54.

En el caso del escenario pesimista podemos apreciar una disminución de otros ingresos ya que se consideran únicamente ventas diarias en la cafetería de 10 dólares, como indica el Cuadro N° 55.

CUADRO N° 54

ESCENARIO PROPUESTO

OTROS INGRESOS - CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	17.220,00	18.942,00	20.836,20	22.919,82	25.211,80
Bar Cafeteria	6.468,00	7.114,80	7.826,28	8.608,91	9.469,80
TOTAL OTROS INGRESOS	23.688,00	26.056,80	28.662,48	31.528,73	34.681,60
FACTOR INCREMENTO ANUAL		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

Resultando así un valor por otros ingresos en el primer año de 23688 USD, representando de esta forma para el primer año el 8.80% de los ingresos totales, generados por CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS, que sumados al ingreso estimado a recibir por el alquiler de las canchas de césped sintético, genera un ingreso total proyectado para el primer año de 208.416,96 USD, como se puede apreciar en el Cuadro N° 56.

CUADRO N° 55**ESCENARIO OPTIMISTA**

OTROS INGRESOS - CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	17.220,00	18.942,00	20.836,20	22.919,82	25.211,80
Bar Cafeteria	9.240,00	10.164,00	11.180,40	12.298,44	13.528,28
TOTAL OTROS INGRESOS	26.460,00	29.106,00	32.016,60	35.218,26	38.740,09
FACTOR INCREMENTO ANUAL		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

El Cuadro N° 55 expresa un total para otros ingresos de 26.460,00 dólares, para el primer año de operaciones.

CUADRO N° 56**ESCENARIO PESIMISTA**

OTROS INGRESOS - CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	17.220,00	18.942,00	20.836,20	22.919,82	25.211,80
Bar Cafeteria	924,00	1.016,40	1.118,04	1.229,84	1.352,83
TOTAL OTROS INGRESOS	18.144,00	19.958,40	21.954,24	24.149,66	26.564,63
FACTOR INCREMENTO ANUAL		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

El Cuadro N° 56 refleja ingresos totales para el primer año de apenas 18.144,00 dólares.

CUADRO N° 57**ESCENARIO PROPUESTO**

PRESUPUESTO DE INGRESOS TOTALES - CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Cancha de Fútbol	125.268,48	137.795,33	151.574,86	166.732,35	183.405,58
Ingresos Cancha de Voleibol	59.460,48	65.406,53	71.947,18	79.141,90	87.056,09
Otros Ingresos	23.688,00	26.056,80	28.662,48	31.528,73	34.681,60
TOTAL INGRESOS	208.416,96	229.258,66	252.184,52	277.402,97	305.143,27
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE INGRESOS		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

CUADRO N° 58**ESCENARIO OPTIMISTA**

PRESUPUESTO DE INGRESOS TOTALES - CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Cancha de Fútbol	161.256,96	177.382,66	195.120,92	214.633,01	236.096,32
Ingresos Cancha de Voleibol	97.800,96	107.581,06	118.339,16	130.173,08	143.190,39
Otros Ingresos	26.460,00	29.106,00	32.016,60	35.218,26	38.740,09
TOTAL INGRESOS	285.517,92	314.069,71	345.476,68	380.024,35	418.026,79
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE INGRESOS		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

CUADRO N° 59**ESCENARIO PESIMISTA**

PRESUPUESTO DE INGRESOS TOTALES - CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Cancha de Fútbol	70.560,00	77.616,00	85.377,60	93.915,36	103.306,90
Ingresos Cancha de Voleibol	47.040,00	51.744,00	56.918,40	62.610,24	68.871,26
Otros Ingresos	18.144,00	19.958,40	21.954,24	24.149,66	26.564,63
TOTAL INGRESOS	135.744,00	149.318,40	164.250,24	180.675,26	198.742,79
FACTOR INCREMENTO ANUAL DE INGRESOS		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

Los Cuadros N° 57, N° 58 y N° 59 permite visualizar el desarrollo de los ingresos totales, a través de los cinco primeros años del proyecto, donde destaca a partir del segundo año un crecimiento anual del 10%.

5.2.2 Presupuestos de Gastos

Son los rubros en los que incurre la empresa, que permiten prestar el servicio de alquiler de canchas de césped sintético, para la práctica de fútbol y voleibol en la localidad de Totoras, clasificándose de la siguiente manera:

5.2.2.1 Gastos de Administración

Representados por sueldos, suministros de oficina, implementos deportivos, útiles de aseo, servicios básicos, papelería y materiales de oficina.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, en el primer año ascienden a 46648.56 USD.

CUADRO N° 60

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS - CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	14.231,76	16.053,85	16.856,54	17.699,37	18.584,34
Honorarios	21.360,00	22.428,00	23.549,40	24.726,87	25.963,21
Suministros de Oficina	945,00	945,00	945,00	945,00	945,00
Implementos deportivos	511,80	511,80	511,80	511,80	511,80
Útiles de Aseo	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Internet	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Agua	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Luz	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Teléfono	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Guardiania	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
TOTAL GASTOS	46.648,56	49.538,65	51.462,74	53.483,04	55.604,35

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

5.2.2.2 Gastos de Promoción y Ventas

Formada por costos de promoción y publicidad.

CUADRO N° 61

PRESUPUESTO DE GASTOS PUBLICIDAD Y VENTAS - CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Radios	3.240,00	560,00	560,00	560,00	560,00
Periódicos	1.919,64	434,76	434,76	434,76	434,76
Valla publicitaria fija	1.588,90	1.822,68	1.822,68	1.822,68	1.822,68
Valla publicitaria móvil	5.301,00				
TOTAL GASTOS	12.049,54	2.817,44	2.817,44	2.817,44	2.817,44

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

5.2.2.3 Gastos Depreciación

Es la depreciación de las instalaciones, mobiliario y equipos de computación. A realizarse en 20, 10 y 3 años respectivamente.

CUADRO N° 62

PRESUPUESTO DE GASTOS DEPRECIABLES - CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS

CONCEPTO	VALOR	% DEPRECIACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Edificios e instalaciones	209.934,97	5%	10.496,75	10.496,75	10.496,75	10.496,75	10.496,75
Muebles y enseres	4.750,00	10%	475,00	475,00	475,00	475,00	475,00
Equipos de computación	5.931,00	33%	1.957,23	1.957,23	1.957,23		
TOTAL GASTOS	220.615,97		12928,98	12928,98	12928,98	10971,75	10971,75

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

5.3 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Establece el valor mínimo que deben alcanzar las ventas, en cada uno de los años presupuestados, para no obtener tener pérdidas ni ganancias, al final del período fiscal, pero si mantener la empresa en operaciones.

CUADRO N° 63

ESCENARIO PROPUESTO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos					
Sueldos	14.231,76	16.053,85	16.856,54	17.699,37	18.584,34
Honorarios	21.360,00	22.428,00	23.549,40	24.726,87	25.963,21
Suministros de Oficina	189,00	189,00	189,00	189,00	189,00
Implementos deportivos	102,36	102,36	102,36	102,36	102,36
Útiles de Aseo	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00
Internet	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Agua	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00
Luz	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Teléfono	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00
Guardianía	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Radios	3.240,00	560,00	560,00	560,00	560,00
Periódicos	1.919,64	434,76	434,76	434,76	434,76
Valla publicitaria fija	1.588,90	1.822,68	1.822,68	1.822,68	1.822,68
Valla publicitaria móvil	5.301,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación	12.928,98	12.928,98	12.928,98	10.971,75	10.971,75
Total Costos Fijos	66.525,64	60.183,63	62.107,73	62.170,79	64.292,11
Costos Variables					
Materiales y suministros (porción variable)	1.453,44	1.453,44	1.453,44	1.453,44	1.453,44
Servicio básicos (porción variable)	3.648,00	3.648,00	3.648,00	3.648,00	3.648,00
Total Costos Variables	5.101,44	5.101,44	5.101,44	5.101,44	5.101,44
PUNTO DE EQUILIBRIO	68.414,98	61.733,47	63.558,32	63.488,05	65.528,09

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

5.4 ESTRUCTURA DE CAPITAL

La estructura de capital esta formada por los recursos de terceros, que esta representado por el financiamiento bancario, y por recursos propios, conformados por capital propio de tres accionistas más los activos fijos de un accionista mayoritario, representado en el terreno y construcción ya existente.

CUADRO N° 64

CAPITAL	MONTO	%
Recursos Propios (Capital Social)	226.636,37	76,40%
Recursos de Terceros	70.000,00	23,60%
TOTAL CAPITAL	296.636,37	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

5.5 FINANCIAMIENTO

La principal fuente de financiamiento externa, es la otorgada por la Cámara de Comercio de Ambato, que en un crédito de comercio otorgaría 140000 USD, a ser financiados a 5 años a una tasa de interés anual del 10.4%. Como se puede observar a continuación este crédito tiene la particularidad de calcular los interés sobre saldos, y no castiga los pagos realizados con anterioridad.

CUADRO N° 65

TABLA DE AMORTIZACIÓN PRESTAMO - CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO

		Cuota	Capital	Interés	Seguros	Total	Saldo Capital
Monto	70000,00	1	1166,67	606,67	18,20	1791,53	68833,33
N° cuotas	60,00	2	1166,67	596,56	17,90	1781,12	67666,67
Frecuencia pago	30 días	3	1166,67	586,44	17,59	1770,70	66500,00
Tasa de interés	10,40%	4	1166,67	576,33	17,29	1760,29	65333,33
Tasa de seguro	0,026%	5	1166,67	566,22	16,99	1749,88	64166,67
		6	1166,67	556,11	16,68	1739,46	63000,00
		7	1166,67	546,00	16,38	1729,05	61833,33
		8	1166,67	535,89	16,08	1718,63	60666,67
		9	1166,67	525,78	15,77	1708,22	59500,00
		10	1166,67	515,67	15,47	1697,80	58333,33
		11	1166,67	505,56	15,17	1687,39	57166,67
		12	1166,67	495,44	14,86	1676,97	56000,00
		13	1166,67	485,33	14,56	1666,56	54833,33
		14	1166,67	475,22	14,26	1656,15	53666,67
		15	1166,67	465,11	13,95	1645,73	52500,00
		16	1166,67	455,00	13,65	1635,32	51333,33
		17	1166,67	444,89	13,35	1624,90	50166,67
		18	1166,67	434,78	13,04	1614,49	49000,00
		19	1166,67	424,67	12,74	1604,07	47833,33
		20	1166,67	414,56	12,44	1593,66	46666,67
		21	1166,67	404,44	12,13	1583,24	45500,00
		22	1166,67	394,33	11,83	1572,83	44333,33
		23	1166,67	384,22	11,53	1562,42	43166,67
		24	1166,67	374,11	11,22	1552,00	42000,00
		25	1166,67	364,00	10,92	1541,59	40833,33
		26	1166,67	353,89	10,62	1531,17	39666,67
		27	1166,67	343,78	10,31	1520,76	38500,00
		28	1166,67	333,67	10,01	1510,34	37333,33
		29	1166,67	323,56	9,71	1499,93	36166,67
		30	1166,67	313,44	9,40	1489,51	35000,00
		31	1166,67	303,33	9,10	1479,10	33833,33
		32	1166,67	293,22	8,80	1468,69	32666,67
		33	1166,67	283,11	8,49	1458,27	31500,00
		34	1166,67	273,00	8,19	1447,86	30333,33
		35	1166,67	262,89	7,89	1437,44	29166,67
		36	1166,67	252,78	7,58	1427,03	28000,00
		37	1166,67	242,67	7,28	1416,61	26833,33
		38	1166,67	232,56	6,98	1406,20	25666,67
		39	1166,67	222,44	6,67	1395,78	24500,00
		40	1166,67	212,33	6,37	1385,37	23333,33
		41	1166,67	202,22	6,07	1374,96	22166,67
		42	1166,67	192,11	5,76	1364,54	21000,00
		43	1166,67	182,00	5,46	1354,13	19833,33
		44	1166,67	171,89	5,16	1343,71	18666,67
		45	1166,67	161,78	4,85	1333,30	17500,00
		46	1166,67	151,67	4,55	1322,88	16333,33
		47	1166,67	141,56	4,25	1312,47	15166,67
		48	1166,67	131,44	3,94	1302,05	14000,00
		49	1166,67	121,33	3,64	1291,64	12833,33
		50	1166,67	111,22	3,34	1281,23	11666,67
		51	1166,67	101,11	3,03	1270,81	10500,00
		52	1166,67	91,00	2,73	1260,40	9333,33
		53	1166,67	80,89	2,43	1249,98	8166,67
		54	1166,67	70,78	2,12	1239,57	7000,00
		55	1166,67	60,67	1,82	1229,15	5833,33
		56	1166,67	50,56	1,52	1218,74	4666,67
		57	1166,67	40,44	1,21	1208,32	3500,00
		58	1166,67	30,33	0,91	1197,91	2333,33
		59	1166,67	20,22	0,61	1187,50	1166,67
		60	1166,67	10,11	0,30	1177,08	0,00
		TOTAL	70000,00	18503,33	555,10	89058,43	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

5.6 BALANCE INICIAL

CUADRO N° 66

**BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL
CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS
AÑO "0"**

ACTIVOS		PASIVOS	
Caja y bancos	984,20	Préstamo Bancario	70.000,00
Activos Fijos	290.542,25		
Terreno	34.793,75		
Edificios e Instalaciones	245.067,50		
Muebles y Enseres	4.750,00		
Equipo Cómputo	5.931,00		
Otros activos	5.109,92		
Gastos de Constitución	700,00		
Gastos de Puesta en Marcha	4.409,92		
		PATRIMONIO	
		Capital Social	226.636,37
TOTAL ACTIVOS	296.636,37	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	296.636,37

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

5.7 ESTADO DE RESULTADOS

CUADRO N° 67

ESCENARIO PROPUESTO

Concepto	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ingresos	184.729	100%	203.202	100%	223.522	100%	245.874	100%	270.462	100%
Gastos de Administración	(46.649)	-25%	(49.539)	-24%	(51.463)	-23%	(53.483)	-22%	(55.604)	-21%
Gastos de Promoción y Ventas	(12.050)	-7%	(2.817)	-1%	(2.817)	-1%	(2.817)	-1%	(2.817)	-1%
Gasto Depreciación	(12.929)	-7%	(12.929)	-6%	(12.929)	-6%	(10.972)	-4%	(10.972)	-4%
Utilidad Operacional	113.102	61%	137.917	68%	156.313	70%	178.602	73%	201.068	74%
Gasto Amortización	(1.022)	-1%	(1.022)	-1%	(1.022)	0%	(1.022)	0%	(1.022)	0%
Gastos Financieros	(20.811)	-11%	(19.311)	-10%	(17.812)	-8%	(16.312)	-7%	(14.812)	-5%
Otros Ingresos	23.688	13%	26.057	13%	28.662	13%	31.529	13%	34.682	13%
Utilidad antes de Impuestos y Participación	114.957	62%	143.640	71%	166.142	74%	192.797	78%	219.915	81%
Participación Trabajadores	(17.244)	-9%	(21.546)	-11%	(24.921)	-11%	(28.920)	-12%	(32.987)	-12%
Impuesto a la Renta	(24.428)	-13%	(30.524)	-15%	(35.305)	-16%	(40.969)	-17%	(46.732)	-17%
Utilidad Neta	73.285	40%	91.571	45%	105.915	47%	122.908	50%	140.196	52%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

El escenario propuesto refleja una utilidad neta para el primer año de 73.285 USD. Que representa el 40% de utilidad real versus el monto de los ingresos por ventas anuales.

CUADRO N° 68

ESCENARIO OPTIMISTA

Concepto	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ingresos	259.058	100%	284.964	100%	313.460	100%	344.806	100%	379.287	100%
Gastos de Administración	(46.649)	-18%	(49.539)	-17%	(51.463)	-16%	(53.483)	-16%	(55.604)	-15%
Gastos de Promoción y Ventas	(12.050)	-5%	(2.817)	-1%	(2.817)	-1%	(2.817)	-1%	(2.817)	-1%
Gasto Depreciación	(12.929)	-5%	(12.929)	-5%	(12.929)	-4%	(10.972)	-3%	(10.972)	-3%
Utilidad Operacional	187.431	72%	219.679	77%	246.251	79%	277.534	80%	309.893	82%
Gasto Amortización	(1.022)	0%	(1.022)	0%	(1.022)	0%	(1.022)	0%	(1.022)	0%
Gastos Financieros	(20.811)	-8%	(19.311)	-7%	(17.812)	-6%	(16.312)	-5%	(14.812)	-4%
Otros Ingresos	26.460	10%	29.106	10%	32.017	10%	35.218	10%	38.740	10%
Utilidad antes de Impuestos y Participación	192.058	74%	228.451	80%	259.434	83%	295.418	86%	332.799	88%
Participación Trabajadores	(28.809)	-11%	(34.268)	-12%	(38.915)	-12%	(44.313)	-13%	(49.920)	-13%
Impuesto a la Renta	(40.812)	-16%	(48.546)	-17%	(55.130)	-18%	(62.776)	-18%	(70.720)	-19%
Utilidad Neta	122.437	47%	145.638	51%	165.389	53%	188.329	55%	212.159	56%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

El escenario optimista refleja una utilidad neta para el primer año de 122.437 USD. Representando así 47% de utilidad real, difiriendo así del 23% que otorga el escenario pesimista.

CUADRO N° 69

ESCENARIO PESIMISTA

Concepto	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ingresos	117.600	100%	129.360	100%	142.296	100%	156.526	100%	172.178	100%
Gastos de Administración	(46.649)	-40%	(49.539)	-38%	(51.463)	-36%	(53.483)	-34%	(55.604)	-32%
Gastos de Promoción y Ventas	(12.050)	-10%	(2.817)	-2%	(2.817)	-2%	(2.817)	-2%	(2.817)	-2%
Gasto Depreciación	(12.929)	-11%	(12.929)	-10%	(12.929)	-9%	(10.972)	-7%	(10.972)	-6%
Utilidad Operacional	45.973	39%	64.075	50%	75.087	53%	89.253	57%	102.785	60%
Gasto Amortización	(1.022)	-1%	(1.022)	-1%	(1.022)	-1%	(1.022)	-1%	(1.022)	-1%
Gastos Financieros	(20.811)	-18%	(19.311)	-15%	(17.812)	-13%	(16.312)	-10%	(14.812)	-9%
Otros Ingresos	18.144	15%	19.958	15%	21.954	15%	24.150	15%	26.565	15%
Utilidad antes de Impuestos y Participación	42.284	36%	63.700	49%	78.207	55%	96.069	61%	113.515	66%
Participación Trabajadores	(6.343)	-5%	(9.555)	-7%	(11.731)	-8%	(14.410)	-9%	(17.027)	-10%
Impuesto a la Renta	(8.985)	-8%	(13.536)	-10%	(16.619)	-12%	(20.415)	-13%	(24.122)	-14%
Utilidad Neta	26.956	23%	40.609	31%	49.857	35%	61.244	39%	72.366	42%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

5.8 FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo para el escenario propuesto en el primer año es de 73.236,00 USD. Como muestra el Cuadro N° 70.

CUADRO N° 70

ESCENARIO PROPUESTO

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	73.285	91.571	105.915	122.908	140.196
Gasto Depreciación	12.929	12.929	12.929	10.972	10.972
Gasto Amortización	1.022	1.022	1.022	1.022	1.022
Pago Capital Préstamo LP	(14.000)	(14.000)	(14.000)	(14.000)	(14.000)
Flujo de Efectivo	73.236	91.522	105.866	120.902	138.190

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

El flujo de efectivo para el escenario optimista en el primer año es de 122.388,00 USD. Como muestra el Cuadro N° 71.

CUADRO N° 71**ESCENARIO OPTIMISTA**

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	122.437	145.638	165.389	188.329	212.159
Gasto Depreciación	12.929	12.929	12.929	10.972	10.972
Gasto Amortización	1.022	1.022	1.022	1.022	1.022
Pago Capital Préstamo LP	(14.000)	(14.000)	(14.000)	(14.000)	(14.000)
Flujo de Efectivo	122.388	145.589	165.340	186.323	210.153

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

El flujo de efectivo para el escenario pesimista en el primer año es de 26.907,00 USD. Como muestra el Cuadro N° 72.

CUADRO N° 72**ESCENARIO PESIMISTA**

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	26.956	40.609	49.857	61.244	72.366
Gasto Depreciación	12.929	12.929	12.929	10.972	10.972
Gasto Amortización	1.022	1.022	1.022	1.022	1.022
Pago Capital Préstamo LP	(14.000)	(14.000)	(14.000)	(14.000)	(14.000)
Flujo de Efectivo	26.907	40.560	49.808	59.238	70.360

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

El flujo de efectivo muestra la cantidad anual con la que contará el proyecto, para cumplir con las necesidades de efectivo, que tenga la empresa.

5.9 TASA DE DESCUENTO

CUADRO N° 73

Concepto	Porcentaje Participación	Costo	Costo Ponderado
Recursos de Terceros	23,60%	10,40%	7,95%
Recursos Propios (Capital Social)	76,40%	20,00%	15,28%
Tasa de Descuento			23,23%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

Se calcula principalmente para determinar el valor actual neto de un pago futuro.

5.10 EVALUACIÓN FINANCIERA

5.10.1 Valor Actual Neto

Una inversión debe ser aceptada si su VAN es positivo, y rechazada si su VAN es negativo, esto es una regla financiera que determina la aceptación o rechazo de un proyecto, debido a que el Valor Actual Neto determina el valor presente de inversiones y gastos futuros.

CUADRO N° 74**ESCENARIO PROPUESTO**

Período	Flujo de Efectivo
AÑO 0	(296.636)
AÑO 1	73.236
AÑO 2	91.522
AÑO 3	105.866
AÑO 4	120.902
AÑO 5	138.190
Tasa Descuento	23,23%
VAN	(19.283)
TIR	20,42%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

CUADRO N° 75**ESCENARIO OPTIMISTA**

Período	Flujo de Efectivo
AÑO 0	(296.636)
AÑO 1	122.388
AÑO 2	145.589
AÑO 3	165.340
AÑO 4	186.323
AÑO 5	210.153
Tasa Descuento	23,23%
VAN	141.696
TIR	42,32%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

CUADRO N° 76**ESCENARIO PESIMISTA**

Período	Flujo de Efectivo
AÑO 0	(296.636)
AÑO 1	26.907
AÑO 2	40.560
AÑO 3	49.808
AÑO 4	59.238
AÑO 5	70.360
Tasa Descuento	23,23%
VAN	(171.017)
TIR	-5,15%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

5.10.2 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de Retorno (TIR), se denomina a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) de una inversión sea igual a cero. Por medio de este método se puede determinar si una inversión es aconsejable si la TIR resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una (TIR) mayor.⁸

Para este proyecto se determino que la TIR es del 18.45%, superando así a la tasa de descuento estimada en 16.85%, lo que representa un valor actual neto superior a 0, establecido en 16408 USD.

⁸ ZONA ECONÓMICA. [<http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>].

5.10.3 Período de Recuperación de la Inversión

Es un cálculo que determina en base a los flujos de efectivo estimados para cada período fiscal, el tiempo de recuperación de la inversión inicial, que para el caso se encuentra determinado en 3.84 años, es decir 3 años 10 meses. Como se puede observar en el Cuadro N° 61.

CUADRO N° 77

ESCENARIO PROPUESTO

PERIODO	FE	FEA	FEAA
0			(296.636)
1	73.236	59.432	(237.204)
2	91.522	74.271	(162.933)
3	105.866	85.912	(77.021)
4	120.902	98.114	21.093
5	138.190	112.143	133.236

PERIODO DE RECUPERACIÓN 3,81

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

CUADRO N° 78

ESCENARIO OPTIMISTA

PERIODO	FE	FEA	FEAA
0			(296.636)
1	122.388	99.320	(197.317)
2	145.589	118.147	(79.169)
3	165.340	134.176	55.007
4	186.323	151.204	206.211
5	210.153	170.542	376.753

PERIODO DE RECUPERACIÓN 2,79

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Portero

CUADRO N° 79**ESCENARIO PESIMISTA**

PERIODO	FE	FEA	FEAA
0			(296.636)
1	26.907	21.835	(274.801)
2	40.560	32.915	(241.886)
3	49.808	40.420	(201.466)
4	59.238	48.072	(153.394)
5	70.360	57.098	(96.296)

PERIODO DE RECUPERACIÓN 6,69

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Portero

5.11 RESULTADOS EVALUACIÓN FINANCIERA

Lamentablemente el proyecto como se encuentra planteado no tiene un Valor Actual Neto positivo y una Tasa Interna de Retorno adecuada, para realizar la inversión planteada.

Motivo por el cuál analizamos los valores críticos más importantes de la investigación realizada:

Partamos de la demanda que tienen las dos disciplinas deportivas en la ciudad de Ambato, para Fútbol es de 8305 horas / semana / persona y para voleibol es 182 horas / semana / persona. Es decir, La demanda de fútbol es insatisfecha en la actualidad.

Los ingresos pronosticados para el primer año para fútbol son de: 125.268,48 USD, que relacionado con los metros cuadrados de césped sintético que ocupa su única cancha de 594m², otorga un ingreso anual de 211 USD / m².

Los ingresos pronosticados para el primer año para Voleibol son de: 59.460,48 USD, que relacionado con los metros cuadrados de césped sintético que ocupa su única cancha de 242m², otorga un ingreso anual de 245 USD / m².

Es cierto que el ingreso por metro cuadrado de la cancha de Voleibol es superior, pero hay que notar que la rotación de esta disciplina es inferior y lo que generaría un rendimiento positivo es la rotación y mayor ocupación de las canchas.

Por este motivo se considera que el complejo deportivo debe albergar dos canchas de césped sintético únicamente para fútbol, ya que la demanda de esta disciplina todavía no es satisfecha. Así de esa forma los ingresos aumentarán y permitirán tener un TIR aproximado del 39% y un PRI de apenas casi 3 años.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El estudio de mercado otorgó el conocimiento necesario para el diseño de este proyecto, ya que el modelo de encuesta determinó los parámetros de evaluación necesarios, para captar y entender las necesidades del mercado objetivo.
- Dicho estudio de mercado estableció las disciplinas de mayor preferencia y práctica por parte de los habitantes de la ciudad de Ambato, también determinó frecuencias de uso, tipo de canchas a utilizar, aspectos primordiales para que el servicio se convierta en una experiencia satisfactoria y principalmente otorgó una respuesta favorable por parte de los encuestados a asistir a este complejo deportivo.
- El análisis de competencias permitió determinar cuáles serían los competidores directos y potenciales para la ejecución de este proyecto, mismos que en un estudio de campo facilitaron información primordial para conocer sus precios, calidad de servicio, instalaciones y canchas, que permitieron determinar Fortalezas y debilidades de la Oferta existente en el medio.

- En base a un análisis de la demanda, se pudo determinar que existe población insatisfecha en este tipo de servicios, y ofreció la oportunidad de negocio para implementar un complejo deportivo, de las características descritas en el proyecto.
- Demanda que permitió calcular ingresos proyectados a cinco años, en función del porcentaje ocupacional de las canchas de fútbol y voleibol, que fueron estimados y calculados de acuerdo a las horas de operación de CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS, y demás factores que podrían afectar la asistencia a este centro deportivo.
- El manejo de marca, fue determinado como un factor crítico de éxito, para lograr el éxito y posicionamiento buscado, razón por la cuál la junta directiva a considerado indispensable y necesario ofrecer los recursos requeridos para invertir en publicidad y promoción, durante los primeros cinco años del proyecto.
- Los costos de operación fueron determinados en base al calculo de los gastos administrativos, de ventas, de promoción y depreciables, en los que incurriría la empresa anualmente y proyectado igual que los ingresos a cinco años.
- El proyecto genero una utilidad neta en el primer año del 40% y que va creciendo a un ritmo porcentual promedio del 3% hasta el quinto año. Estableció un VAN negativo y una TIR inferior a la tasa de descuento.

- El análisis financiero descrito en el capítulo 5 estableció que no es factible implementar el proyecto de CIUDAD DEPORTIVA TOTORAS, debido a que los rendimientos no son suficientes para los inversionistas aunque la inversión inicial se recuperaría en casi cuatro años.

6.2 RECOMENDACIONES

- Mantener siempre claro cuáles son los objetivos de la empresa sin descuidar la atención de calidad al cliente, ofrecerá la posibilidad de conservar y repetir el proceso de compra.
- Implementar y conservar los lineamientos establecidos para la capacitación del personal de la empresa es fundamental para conservar el nivel de atención al cliente deseado.
- Analizar periódicamente el desempeño de índices primordiales como son porcentaje de ocupación de ambas canchas y precios de alquiler de las mismas, otorgarán mantener en control el presupuesto de ingresos.
- Mantener activa todas las vallas publicitarias que se encontrarán en el establecimiento permitirán cumplir con el presupuesto de otros ingresos y consecuentemente con el flujo de efectivo proyectado para cada año.
- Cumplir con los tiempos y presupuestos asignados a la campaña expectativa es fundamental para causar en la población de la ciudad de Ambato el efecto

deseado para atraer a la mercado objetivo a nuestras instalaciones a vivir una primera satisfactoria experiencia.

- Seguir a detalle el plan de medios permitirá cumplir con el objetivo de la campaña de posicionamiento, creado para conseguir en los asistentes repetir la compra y convertirlos en clientes.
- Se aconseja considerar una inversión en la estructura inferior a la determinada en este proyecto, pero sin desestimar la calidad y sensación de grandeza que ofrece la misma. Que permitiría ofrecer a los accionistas un mayor rendimiento anual.
- Se pide replantear las disciplinas deportivas del complejo deportivo, con la finalidad de obtener mayor rotación y mejores ingresos, como lo detalla la descripción de Resultados del análisis financiero.

BIBLIOGRAFÍA

1. BACA URBINA, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores. 4ta Edición.
2. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo].
3. ECUADOR. CÁMARA DE CONSTRUCCIÓN DE QUITO. *Boletín técnico*. Mayo – Junio.
4. ECUADOR. FES. [<http://www.fes.ec/old/estadisticas/estadisticasuno.htm>].
5. ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS – INEC. [www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId...].
6. FRIEND, G. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Argentina: Cuatro Media.
7. GOOGLE. [http://books.google.es/books?id=UmJir2Uwe7kC&pg=PA121&lpg=PA121&dq=J.+Lambin+macrosegmentaci%C3%B3n&source=bl&ots=-0u4EFBdvh&sig=DqSf122VyK-jDGxelerQY2Ufw-8&hl=es&ei=j8T2S7_pNsX7lwe-hpTnCc&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CDcQ6AEwCA#v=onepage&q&f=false].
8. KLEPPNER'S, O. (2000). *Publicidad*. México DF: Prentice Hall. 9na Edición.
9. KOTLER, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall. 2da Edición.
10. LAMB, C. y HAIR, J. (2002). *Marketing*. Argentina: Thomson. 6ta Edición.
11. LAMBIN, J. (1995). *Marketing Estratégico*. España: McGraw Hill. 3ra Edición.
12. MALHOTRA. (2000). *Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall.
13. NÚÑEZ, E. (2001). *Planificación estratégica*. Universidad Técnica de Ambato. 1ra Edición.
14. PALMER, H. y BREWSTER, A. (1995). *Introducción a la Publicidad*. México DF: Continental. 6ta Edición.
15. PORTER, M. (2005). *Estrategia Competitiva*. México: McGraw Hill.
16. SAPAG CHAIN, N. y SAPAG CHAIN, R. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile: McGraw Hill. 4ta Edición.

17. SERNA, H. (1996). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Editorial RAM. 4ta Edición.
18. STANTON, W. (1999). *Fundamentos de Marketing*. México DF: McGraw Hill. 1ra Edición.
19. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor#cite_ref-0].
20. ZONA ECONÓMICA. [<http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>].

ANEXOS

MODELO ENCUESTA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ENCUESTA

Esta encuesta es parte de un proceso de investigación de mercado, con la finalidad de analizar la factibilidad de implementar un complejo deportivo en la ciudad de Ambato.
Sírvese responder sinceramente estas pocas preguntas. Agradecemos su colaboración.

EDAD : Años. SEXO : M F

1. Escoja el deporte que practica mayor con regularidad, numere del 1 al 5, siendo 1 el de mayor importancia para usted.

Voleibol

Básquet

Fútbol

Tenis

Otro

2. Con que frecuencia practica usted los siguientes deportes, en el lapso de un mes?

	1 - 2 veces	3 - 4 veces	5 o más veces
Fútbol			
Voleibol			
Tenis			

3. Seleccione para cada deporte, el tipo de cancha que prefiere para su práctica.

	Césped Natural	Césped Artificial	Cemento	Tierra	Arcilla
Fútbol					
Voleibol					
Tenis					

4. Le gustaría practicar fútbol o voleibol en una cancha de césped sintético cubierta, con camerinos y las mejores instalaciones? Si su respuesta es negativa ha finalizado la encuesta, gracias.

SI NO

5. Usualmente en donde practica este tipo de deportes?

Parques	<input type="checkbox"/>
Club privado	<input type="checkbox"/>
Canchas Similares	<input type="checkbox"/>
Otros

6. Cuanto estaria dispuesto a pagar por persona, por el alquiler de una cancha de césped sintético, durante una hora, para la práctica de fútbol o voleibol?

	Fútbol	Voleibol
\$2 a \$3 USD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
\$3,01 a \$4 USD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
\$4,01 a \$5 USD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Cuanto estaria usted dispuesto a pagar, por persona, por participar en un campeonato jugando mínimo 5 partidos?

	Fútbol	Voleibol
\$8 a \$12 USD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
\$12,01 a \$16 USD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
\$16,01 a \$20 USD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Ordene del 1 al 6, de acuerdo al nivel de importancia que representa cada factor para usted, siendo 1 el de mayor importancia y 6 el de menor importancia.

Parqueadero	<input type="checkbox"/>
Infraestructura	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Estado de la cancha	<input type="checkbox"/>
Entretenimiento para su familia	<input type="checkbox"/>
Otro

9. Describa que Radio, Revista y Periódico son los de su preferencia.

RADIO

REVISTA

PERIÓDICO

Entrevista a Ing. Juan de la Cruz

1. ¿Nos podría describir como son las actividades deportivas a nivel empresarial?

Son principalmente de carácter recreacional, ya que se organizan para que los funcionarios o empleados de un establecimiento se entretengan y practiquen deporte con frecuencia.

2. ¿Con que frecuencia se organizan eventos deportivos para los empleados de la organización?

En general en las empresas productoras de la ciudad de Ambato, se organizan torneos deportivos una vez cada año, debido a que no existe en los empleados el hábito de practicar deportes frecuentemente.

3. ¿Realizan actividades en las que se incluya también a la familia de los deportistas?

Casi nunca, por lo general estos torneos deportivos, son excusa para después de un partidito de fútbol tomar cervezas con los compañeros de trabajo, y todo lo que conlleva los efectos del alcohol, por este motivo y debido a la experiencia que tengo en la organización de campeonatos deportivos, puedo recomendar no vender ningún tipo de bebida alcohólica, porque esto distorsiona todo el sentido de juego que se busca tener.

4. ¿Que tipo de cancha prefieren para la práctica deportiva?

Por lo general para este tipo de campeonatos, lo que se busca es canchas de tierra, debido a que su alquiler es mínimo y no requiere de mucho mantenimiento, pero si consiguiera una mejor propuesta y rentable, consideraría hacer mis campeonatos en sus instalaciones.

5. ¿Se piden garantías a cada equipo para poder mantener el correcto comportamiento en la participación del torneo?

Claro esto es fundamental, porque aunque no lo crea, al tener el deportista un dinero a perder si se porta mal, si agrede a un arbitro o si pelea en las instalaciones con cualquier persona, se logra limitar y hacer pensar un poco a ese individuo, por eso le decía que no venda licor porque por la cultura de la gente es complicado, la gente en la zona es acostumbrada a tomar en exceso.

6. ¿Que días de la semana prefieren realizar la práctica deportiva?

Por lo general siempre es el fin de semana, un sábado deportivo es clásico en la zona. Pero se podría hacer entre semana, en horas pactadas con los empleadores.

7. ¿Brindaría la empresa las facilidades necesarias para la realización de torneos deportivos?

Si lo haría siempre y cuando ellos se den cuenta que obtienen algún beneficio, al ofrecer a su personal tiempo entre semana, algo así como mayor rendimiento, mejor calidad en el ambiente laboral.

8. ¿La empresa estaría dispuesta a colaborar con el costo de la cancha para el cumplimiento de dicho torneo?

Yo pienso que si, pero dependería de cómo se maneje la negociación, todo gira en como se venda el campeonato a los dueños de la empresa.

PROFORMA CÉSPED SINTÉTICO

FieldTurf Tarkett™

UNITED IN SPORT™ Internacional, Inc

FABRICANTES DE CÉSPED ARTIFICIAL DE CALIDAD PARA DEPORTES

Cotización SUPRACORP S.A.

Fecha: Junio 9 del 2.010

Entre: ECUADOR - Supracorp S.A
Guayaquil - Ecuador

Y: Carlos Portero

Para suministrar e instalar PLAYFOOT MUNDIAL 50MM
para Ambato

a. Área: 18 × 35 = 630 m2 4% desperdicio 655,20

b. Suministro de nuestro césped para cancha abierta
de 2" (50mm) altura con nuestra fibra especial para fútbol
que deberá ser instalado sobre una base preparada de acuerdo a nuestras especificaciones.

c. El color de la fibra será verde

d. Los paños de césped serán pegados

e. Las líneas de juego serán insertada de color blanco

f. Se proporcionará el caucho semicriogénico para el relleno, el cual
si esta incluido en el precio.

A. FORMA Y CONDICIONES DE PAGO:

- a. El contrato se negocia en dólares USA.
b. Los precios cotizados no incluyen impuestos locales.
c. El pago se efectuará mediante 60% entrada 30% entrega del cesped 10% instalacion
d. Precio:

Superficie	<u>PFML 50</u>	<u>\$ 34,50</u>
Incluye:	<u>cesped, arena, caucho, instalacion</u>	
	COSTO x 1 CANCHA USD	<u>22.604,40</u>
Adicionales -		
Desperdicio, material líneas y material suplementario para la instalación.		

COSTO TOTAL DE LA SUPERFICIE

USD	<u>22.604,40</u>
IVA	<u>2.712,53</u>
	<u>25.316,93</u>

B. ENTREGA:

90 días a partir de la entrega del anticipo

C. GARANTÍA:

8 años

(**) RELLENO

Arena de sílice:

22,7 kgs/m2 x 655,20 m2= 14.873 kgs.

Se requieren muestras de la calidad de la arena a utilizar

Caucho criogénico:

9,3 kgs/m2 x 655,20 m2= 6.093 kgs.

E. CONDICIONES PARA LA INSTALACIÓN DE LA SUPERFICIE:

- Se requerirá una medición exacta del campo para fabricar adecuadamente los rollos de césped.
- El comprador deberá suministrar un plano con la marcación de las líneas.
- Cualquier cableado subterráneo para iluminación u otra aplicación deberá realizarse antes de la instalación.
- El colocador SUPRACORP S.A. deberá tener acceso permanente al campo durante el periodo de instalación.
- No se permitirá el acceso a la cancha sin autorización (juego, circulación, etc.) antes de firmar la Final de Obra. Ningún vehículo podrá circular por el campo una vez que todo esté listo para comenzar la instalación.

NO INCLUYE TRANSPORTE HASTA LA CIUDAD DE AMBATO



FABRICANTES DE CESPED ARTIFICIAL DE CALIDAD PARA DEPORTES

Cotización SUPRACORP S.A.

Fecha: Junio 9 del 2.010

Entre: ECUADOR - Supracorp S.A
Guayaquil - Ecuador

Y: Carlos Portero

Para suministrar e instalar PLAYFOOT MUNDIAL 50MM
para Ambato

a. Área: 11 x 22 = 242 m² 4% desperdicio 251,68

b. Suministro de nuestro césped para cancha abierta
de 2" (50mm) altura con nuestra fibra especial para fútbol
que deberá ser instalado sobre una base preparada de acuerdo a nuestras especificaciones.

c. El color de la fibra será verde

d. Los paños de césped serán pegados

e. Las líneas de juego serán insertada de color blanco

f. Se proporcionará el caucho semicriogénico para el relleno, el cual si esta incluido en el precio.

A. FORMA Y CONDICIONES DE PAGO:

- a. El contrato se negocia en dólares USA.
b. Los precios cotizados no incluyen impuestos locales.
c. El pago se efectuará mediante 60% entrada 30% entrega del cesped 10% instalacion
d. **Precio:**

Superficie	<u>PFML 50</u>	<u>\$ 34,50</u>
Incluye:	<u>cesped, arena, caucho, instalacion</u>	
	COSTO x 1 CANCHA USD	<u>8.682,96</u>
Adicionales –		
Desperdicio, material líneas y material suplementario para la instalación.		

COSTO TOTAL DE LA SUPERFICIE

USD	<u>8.682,96</u>
IVA	<u>1.041,96</u>
	<u>9.724,92</u>

B. ENTREGA:

90 días a partir de la entrega del anticipo

C. GARANTÍA:

8 años

() RELLENO****Arena de sílice:**22,7 kgs/m² x 251,68 m²= 5.713 kgs.

Se requieren muestras de la calidad de la arena a utilizar

Caucho criogénico:9,3 kgs/m² x 251,68 m²= 2.341 kgs.**E. CONDICIONES PARA LA INSTALACIÓN DE LA SUPERFICIE:**

1. Se requerirá una medición exacta del campo para fabricar adecuadamente los rollos de césped.
2. El comprador deberá suministrar un plano con la marcación de las líneas.
3. Cualquier cableado subterráneo para iluminación u otra aplicación deberá realizarse antes de la instalación.
4. El colocador SUPRACORP S.A. deberá tener acceso permanente al campo durante el período de instalación.
5. No se permitirá el acceso a la cancha sin autorización (juego, circulación, etc.) antes de firmar la Final de Obra. Ningún vehículo podrá circular por el campo una vez que todo esté listo para comenzar la instalación.

NO INLCUYE TRANSPORTE HASTA LA CIUDAD DE AMBATO

PROFORMA ESTRUCTURA Y CUBIERTA



Quito, 15 de junio de 2010.

Cotización: 1495

Señor
Carlos Portero
Presente.-

De mi consideración:

Es un placer para nosotros presentar nuestra mejor oferta para proveer e instalar cubiertas de Policarbonato Alveolar de 8 mm de espesor.

PRECIOS POLICARBONATO CRISTAL.- CUBIERTA PEQUEÑA

RUBRO	CANTIDAD	AREA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Policarbonato 8 mm (11,80X2,10) COLOR	32,00	792,96	26,44	20.965,86
Policarbonato 8 mm (7,86X2,10) COLOR	32,00	528,19	26,44	13.965,34
Cinta Antidust	1,00	290,00	0,82	237,80
Conector Omegal (11,80ml)	1,00	567,00	6,44	3.651,48
U de aluminio (4,26ml)	1,00	277,20	1,86	515,59
Cumbrero	4,00	48,00	4,00	192,00
Estructura en hierro pintado	1,00	1.188,00	45,00	53.460,00
Instalación de policarbonato	1,00	1.188,00	12,00	14.256,00
			SUBTOTAL	107.244,08
			DESCTO. 7%	7.507,09
			TOTAL	99.736,99

Estos precios no incluyen IVA, ningún trabajo canalización ni de obra civil.

Los valores finales de instalación se liquidaran en función de las cantidades reales medidas en la obra terminada. Las planchas de policarbonato se venden en unidades enteras al igual que los conectores y remates.

FORMA DE PAGO.-

Para iniciar la obra se requiere un anticipo de 70 %. La cancelación del saldo será contra entrega a satisfacción del cliente.

TIEMPO DE ENTREGA.-


A convenir.

Esperamos que esta oferta cumpla con su requerimiento y será un gusto hacer cualquier aclaración y/o ampliación.

Atentamente

Arq. Renato Albuja
Gerente de Proyectos

PROFORMA ILUMINACIÓN



COMERCIAL KYWI S. A.
 Matriz:
 Av. 10 de Agosto N24 50 y Luis Estrada
 Quito
 Telf: 2501722 / 2501 713
 Quito
 fono: 022221033 / 022221034

R.U.C. 1790041220001
CONTRIBUYENTE ESPECIAL - RESOL. S.R.I. 5368

PROFORMA DOLARES
DOCUMENTO SIN VALOR COMERCIAL

R.U.C.:
 Vend: 17 EDUARDO CAMACHO
 Fecha de Emisión: 7/06/2010

AGENCIA 001 (CENTRO)
 10 DE AGOSTO N24 50 Y CONDERO
 Señor (es): CLIENTE
 Código: 888885
 Dirección:
 Ciudad: QUITO

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANT.	P. UNITARIO	TOTAL
617555	LAMPARA MERCURIO INDUSTRIAL 17	20	\$103,7143	\$2.074,2857
622087*	TUBO FLUORESCEN T8 32W L/CALID	6	\$2,1800	\$13,0800
619320*	ARRASTRADOR 32W ESPIRAL E27 14 L	6	\$4,5500	\$27,3000
335525	LAMP FL 2X32W T/INDUSTRIAL SIN	3	\$40,1429	\$120,4286
615625	BALASTRO 2X32W SYLVANIA PE102B	3	\$14,4196	\$43,2589

CONDICIONES: EFECTIVO

SUBTOTAL	\$2.278,35
DESCUENTO	\$0,00
DESCUENTO	\$0,00
TOTAL	\$2.278,35

Vta.tarifa 12	Vta.tarifa 0	Tot.Vta.Neta	IVA Tar. 12	IVA Tar.0	TOTAL A PAGAR
\$2.237,97	\$40,38	\$2.278,35	\$268,56	\$0,00	\$2.546,91

Esta proforma tiene validez solo con el nombre, firma del vendedor y sello de COMERCIAL KYWI S.A. En el caso de existir cambios de precios por nuestros proveedores y/o modificaciones cambiarías oficiales que afecten al costo de la mercadería, nos veremos obligados a actualizar precios en el momento de la facturación previo su conocimiento.

Los precios unitarios de esta proforma NO incluyen I.V.A.

FIRMA: CAMACHO H
 ESTABLECIMIENTO

FIRMA: _____
 CLIENTE

KYWI S.A. QUITO: 247966-0001L-220116-R.U.C.-08147917801-401-1911